

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL

2013 / 2014



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**A FORMAÇÃO DE FORMADORES E A QUALIDADE DO
ENSINO NAS FORÇAS ARMADAS ANGOLANAS**

DOCUMENTO DE TRABALHO

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS ANGOLANAS.



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

A FORMAÇÃO DE FORMADORES E A QUALIDADE DO ENSINO NAS FORÇAS ARMADAS ANGOLANAS

COR CAV (ANG) JOSÉ DA COSTA E CUNHA

Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General 2013/2014

Pedrouços 2014



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

A FORMAÇÃO DE FORMADORES E A QUALIDADE DO ENSINO NAS FORÇAS ARMADAS ANGOLANAS

COR CAV (ANG) JOSÉ DA COSTA E CUNHA

Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General 2013/2014

Orientador: CMG JOSÉ CARLOS MIGUEL PICOITO

Pedrouços 2014



Agradecimentos

De modo especial, agradeço a Deus por mais essa dádiva que me ofereceu.

À minha mãe (à título póstumo), pelos ensinamentos, coragem e força necessárias e por me ter mostrado o rumo certo da vida.

Agradeço ao senhor Capitão-de-Mar-e-Guerra JOSÉ CARLOS MIGUEL PICOITO, meu orientador, que assumiu completamente a responsabilidade do apoio a este trabalho, fornecendo todas as diretivas para que fossem obtidos os melhores resultados.

Meus Agradecimentos e Reconhecimento ao senhor Coronel Tirocinado LUIS DIAS PASCOAL, meu Coorientador que, apesar das responsabilidades acrescidas no Comando e reestruturação da Escola das Armas do Exército, dedicou ao apoio a esta investigação todo o seu saber e experiência na área da Formação, que permitiram objetivar o estudo, dando corpo ao trabalho.

Agradeço de forma particular às funcionárias da Biblioteca do IESM, que com muita simplicidade e profissionalismo, me ajudaram na disponibilização da literatura necessária.

Ao Coronel Maia Pereira, por ter assumido, voluntária e incondicionalmente ajudar-me das mais variadas maneiras, roubando-lhe tempo das suas atividades na condição de auditor e mesmo horas de lazer a sua família.

Aos Coronéis Tirocinados Raleiras, Barreiros dos Santos, ao CMG Valentim Rodrigues, Coronel Jorge Saramago e João Pedro Boga Ribeiro pelo apoio prestado na resposta ao questionário que lhes enviei e pelos contributos que proporcionaram à presente investigação.

Aos meus companheiros de profissão angolanos, por me terem encorajado a abraçar mais este desafio, especialmente à S.Ex^a o General Adriano Makevela Mackenzie e ao Tenente-General João Jorge (Jota), Chefe da Direção Principal de Preparação de Tropas e Ensino (DPPTE) do Estado-Maior General das FAA e Chefe da Direção de Ensino e Pesquisa da DPPTE, pela oportunidade que me concederam a frequência do curso.

A todos, os meus Profundos e Eternos Agradecimentos.

Bem hajam!



Índice

Introdução.....	1
1. Forças Armadas Angolanas – Sistema de Ensino e Formação em Vigor	5
a. Antecedentes da Formação nas Forças Armadas Angolanas.....	7
b. Modelo Atual – Documentação estruturante.....	9
c. Estudo Comparativo.....	11
d. Síntese Conclusiva.....	13
2. Desafios da Gestão da Qualidade do Ensino e Formação Militar nas FAA.....	15
a. Generalidades.....	15
b. Sistema de Gestão da Qualidade do Ensino e Formação para as FAA.....	17
c. Propostas de Melhoria para a Qualidade do Ensino e Formação das FAA.....	22
d. Síntese Conclusiva.....	25
3. O Futuro Formador Militar das FAA	28
a. As Competências do atual Formador das FAA.....	28
b. Exemplo Português – Modelo de Competências do Formador Português.....	30
c. Exemplo Brasileiro – Modelo de Competências do Formador Brasileiro.....	30
d. Modelo de Competências do futuro Formador das FAA.....	30
e. Síntese Conclusiva.....	36
4. Sistema de Ensino e Formação das FAA - Meios e Processos para a garantia da Qualidade.....	38
a. Generalidades.....	38
b. Análise das lacunas existentes.....	38
c. Propostas para a melhoria dos meios e processos para qualidade do SEFM nas FAA.....	42
d. Síntese Conclusiva.....	45
Conclusões.....	46
Bibliografia.....	50

Índice de Anexos:

Anexo A – Corpo de Conceitos (Digital).....	A- 1
Anexo B - Modelo de formação de Formadores de Portugal e do Brasil (Digital).....	B – 1



Anexo C – Áreas de formação do Centro de Estudos de Pessoal do Exército brasileiro (Digital).....	C- 1
Anexo D - Enquadramento teórico da Qualidade na Formação.....	D - 1
Anexo E – Modelos de Competências e Qualidades do Formador Moderno (Digital).....	E - 1
Anexo F - Referenciais da política de qualidade da agência A3ES.....	F - 1
Anexo G – Qualidade dos Processos, Meios e recursos para a Qualidade do E&F a aplicar nas FAA.....	G – 1
Anexo H – Questionários aplicados (Digital).....	H – 1

Índice de Tabelas:

Tabela nº 1 – Objetivo Geral e Objetivos Específicos	2
Tabela nº 2 – Questão Central, Questões Derivadas e Hipóteses	4
Tabela nº 3 – Quadro comparativo dos Sistemas de Ensino de Angola, Brasil e Portugal	12
Tabela nº 4 – Competências do Formador exigíveis em Portugal	44

Índice de Figuras:

Figura nº 1 – Ciclo de Deming ou PDCA	18
Figura nº 2 – Etapas do Processo de Formação	23
Figura nº 3 – Conceito do Sistema de Formação Profissional da Marinha de Guerra Portuguesa	12
Figura nº 4 – Modelo de um sistema de Gestão de Formação Profissional	D – 3
Figura nº 5 – Indicadores de qualidade na educação e no ensino	D – 5
Figura nº 6 – Sistema de gestão da qualidade da formação na Marinha Portuguesa	G – 1
Figura nº 7 – Processo de Avaliação interna das escolas.....	G – 3
Figura nº 8 – Articulação entre avaliação externa e autoavaliação.....	G – 3



Resumo

O presente trabalho insere-se no projeto de investigação “A Formação de Formadores e a Qualidade de Ensino nas Forças Armadas Angolanas (FAA)”, do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM).

O “benchmarking” efetuado nesta investigação, consiste na realização de um estudo comparativo do sistema de formação militar em Angola com sistemas de formação de países amigos com larga experiência neste domínio, e que possam ser tomados como referência. Esta análise comparativa permite compreender quais os desafios e indicadores para uma formação de formadores com a qualidade e competências requeridas. O estudo caracteriza a formação de formadores nas FAA e analisa o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) do ensino nas FAA.

Aferiremos também um conjunto de contributos e recomendações para propor um modelo de formação passível de aumentar o rendimento, eficácia e eficiência do modelo das FAA.

Pela abrangência do tema, o trabalho será delimitado, perseguindo o objetivo de responder às questões associadas, nomeadamente saber quais os desafios para conseguir qualidade na formação dos formadores das FAA. Assim, será fundamental uma apreciação e análise de modelos de Sistemas de Formação (SF) cujos Sistemas de Qualidade satisfazem os “clientes” e a organização, com o fim único de criar condições para a transmissão de conhecimentos que garantam o desenvolvimento do conhecimento sustentado das FAA, face ao rápido avanço técnico e tecnológico, de modo a ombrear, de forma igual, com organizações de referência na região e no mundo.

O trabalho apresenta vários conceitos e definições da formação, ensino, educação, instrução e qualificação, entre outras, recorrendo à consulta e revisão de literatura especializada e de artigos científicos. Com vista a um melhor entendimento sobre o atual estado da formação de formadores e da qualidade do ensino militar em Angola, foram realizadas entrevistas a dirigentes das FAA e à chefia do Sistema de Ensino Militar (SEM) nos três ramos, bem como a alguns oficiais especialistas das Forças Armadas Portuguesas (FFAA).

Procedemos ainda à análise de alguns documentos orientadores, como sejam: o Plano Geral de Formação (PGF), também designado de Plano Geral de Ensino (PGE); O



Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN) e o Conceito Estratégico Militar (CEM), quer das FAA, quer das FFAA.

A par destes instrumentos, identificamos as vulnerabilidades do sistema e as oportunidades que se deparam ao SF, bem como os desafios a abordar no presente e no futuro próximo.

O presente trabalho de investigação constitui-se como um exercício de reflexão, centrado no ensino, na formação e na qualidade, virado para as competências fundamentais do formador. As entrevistas, a revisão literária de artigos, selecionada e especializada, contribuíram para a obtenção dos indicadores e matrizes orientadoras para a montagem de um Sistema de Formação de Qualidade em que o formador se constitui como facilitador de todo o processo.

Analisaram-se as lacunas existentes, em termos de meios e processos, culminando com a apresentação de propostas de melhoria para colmatar essas lacunas e contribuir para umas FAA melhor preparadas para enfrentar os desafios do futuro.



Abstract

This work is part of the research project “The Formation of Instructors and Teaching Quality in the Angolan Armed Forces (FAA)” at the Military Command and Staff Institute (IESM).

The “benchmarking” performed in this research, was a comparative study of the military education system in Angola, with reference military training systems of friendly countries with extensive experience. This comparative analysis allows us to understand what challenges and indicators are necessary for a high quality and competent training of instructors. The study characterizes the training of instructors in the FAA, and analyzes the Quality Management instruction and teaching System (QMS) of the FAA.

We also evaluate a set of inputs and recommendations to propose a model capable of increasing the effectiveness and efficiency of the FAA training model.

The work will be delimited, pursuing the goal of responding to the main issues, in particular to know what are the challenges to achieve high quality in training of the FAA trainers. Thus, an assessment will be critical. The analysis of Training Systems models and Quality Systems which meet the "customers" and the organization needs, with the sole purpose of creating conditions for the transmission of knowledge and to ensure the development of sustainable knowledge of the FAA, in a world of rapid technical and technological advancement, in order to rub shoulders, equally, with reference Armed Forces in the region and worldwide.

The paper presents several concepts and definitions of training, teaching, education, instruction and qualification, among others, using relevant documentation, review of specialized literature and scientific articles. With a view to better understand the current state of instruction and training of instructors and quality of military education in Angola, some interviews were also conducted to FAA leaders and heads of the Military Training System (SEM) in the three branches, and also with some expert officers in the Portuguese Armed Forces. We also proceed with the analysis of guiding documentation, such as: the General Training Plan (PGF), also called the General Teaching Plan (EMP); The Strategic Concept for National Defense (CEDN) and, finally the Military and Strategic Concepts (EMC) of the armed forces. In addition to these instruments, we have also identified the system vulnerabilities and opportunities, and also identified the challenges to be addressed now and in the near future.



Palavras-Chave:

Formação, formador, qualidade, ensino, sistemas de ensino e formação, processos formativos.

Keywords:

Training, instructor, quality, education, education and formation systems, education processes.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AEM	Altos Estudos Militares
AFA	Academia da Força Aérea
BGSEM	Bases Gerais do Sistema de Ensino Militar
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEMA	Ceifeiro do Estado-Maior da Armada
CEM	Conceito Estratégico Militar
CEP	Centro de Estudos de Pessoal
CIME	Comissão Interministerial para o Emprego
DM	Doutrina Militar
DPPTE	Direção Principal de Preparação de Tropas e Ensino
EB	Exército do Brasil
EE	Estabelecimentos de Ensino
EEM	Estabelecimentos de Ensino Militar
EESM	Estabelecimento de Ensino Superior Militar
E&F	Ensino e Formação
EMEns	Estabelecimentos Militares de Ensino
EMGFAA	Estado-Maior General das Forças Armadas Angolanas
ETNA	Escola de Tecnologias Navais
FAA	Forças Armadas Angolanas
FAP	Força Aérea Portuguesa
FFAA	Forças Armadas Portuguesas
FC	Formação Contínua
FF	Formação de Formadores
FI	Formação Inicial
IANQ	Instituto Angolano de Normalização e Qualidade
IES	Instituições de Ensino Superior
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
IM	Instituição Militar
INOFOR	Instituto para a Inovação na Formação
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>



IPQ	Instituto Português da Qualidade
LDNFA	Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas
MB	Marinha do Brasil
MDN	Ministério da Defesa Nacional
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PEA	Processo de Ensino e Aprendizagem
PGE	Plano Geral de Ensino;
PGF	Plano Geral de Formação
PDNFM	Plano de Desenvolvimento do Novo Formador Militar
RFA	Ramos das Forças Armadas
SEM	Sistema de Ensino Militar
SEF	Sistema de Ensino e Formação
SF	Sistema de Formação
SFQ	Sistema de Formação de Qualidade
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SNE	Sistema Nacional de Educação
SPQ	Sistema Português da Qualidade
SNQ	Sistema Nacional de Qualidade
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>
VICA	Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo



Introdução

“Docente é uma alma, que não se envaidece do significado a que lhe é propício”

*Marcelo Breda, Pensador contemporâneo,
In: Epígrafe para Formação Docente*

A relevância do papel do formador, em especial na organização militar, radica na sua postura como elemento transformador e modelador, fazendo com que o cidadão comum se torne num profissional da instituição militar, altamente qualificado, enfrentando missões cada vez mais exigentes, operando meios mais complexos, atuando em ambiente crescentemente volátil, incerto, complexo e ambíguo, assumindo na atualidade uma dimensão mais vasta do que alguma vez se podia imaginar.

Os meios e a técnica, cada vez mais complexos, exigem uma aprendizagem cada vez mais rigorosa, eficaz e voltada para as necessidades operacionais, concorrendo para tal um Sistema de Ensino e Formação (SEF) que seja sólido e estruturante, com profissionais altamente capazes e de reconhecida competência técnica.

O conflito armado em Angola, durante mais de três décadas, não permitiu a definição e o estabelecimento de um SEF coeso e estruturante, situação que fragilizou todo o Processo de Ensino e Aprendizagem (PEA) do Sistema Nacional de Educação (SNE) em termos globais, com fortes reflexos para a Instituição Militar (IM).

As Forças Armadas Angolanas (FAA) enfrentam hoje sérios problemas relacionados com a baixa qualidade da formação da maioria dos seus profissionais, que fruto da guerra, não tiveram acesso a uma preparação consistente e voltada para o futuro, situação que tem clara tradução no fraco nível de qualificação do seu produto final, pelo que se impõem mudanças rápidas do quadro estruturante da formação militar.

Assim o presente estudo pretende dar resposta aos desafios que se colocam hoje na formação dos quadros das FAA e às necessárias adaptações a efetuar.

Como objeto do estudo pretendemos referenciar e identificar um modelo de Formação do Formador que promova a Qualidade do Ensino nas FAA.

Apesar do interesse, da atualidade do tema e da sua relevância para as FAA exigirem uma abordagem abrangente, no que se relaciona com as questões do Ensino e Formação (E&F), o tempo e a extensão fixados para a elaboração do trabalho, quando



comparado com o percurso que se pode percorrer em torno das questões relacionadas com a formação, a qualidade e os processos, determinou a delimitação deste estudo tendo em conta os objetivos a atingir.

Para tal, iremos analisar os desafios, os meios, os indicadores, as competências e os processos necessários para o desempenho da atividade docente nas FAA com resultados na qualidade da formação.

Iremos ainda centrar-nos na análise comparativa com os sistemas de formação de Países amigos e com larga experiência na formação de formadores, cujos resultados garantem, à partida, uma elevada qualidade do processo formativo, retirando desses sistemas os principais aspetos adaptáveis ao modelo que se pretende propor.

Foram considerados nesta investigação um Objetivo Geral (OG) e quatro Objetivos Específicos (OE) que são apresentados na tabela nº 1.

Tabela nº 1: Objetivo Geral e Objetivos Específicos

Fonte: (Autor, 2014)

OG	Identificar um modelo de Formação do Formador que garanta a Qualidade do E&F nas FAA e propor medidas passíveis de aumentar o seu rendimento, eficácia e eficiência.
OE1	Analisar os processos e os meios do atual SEF das FAA, efetuando um estudo comparativo com SEF de Países amigos (Portugal e Brasil) que possam ser tomados como referência.
OE2	Analisar o Sistema de Gestão da Qualidade do Ensino nas FAA e identificar etapas e processos que conduzam à sua melhoria.
OE3	Analisar e identificar o conjunto de competências e perícias que o formador do Sistema de Ensino Militar (SEM) deve deter para assegurar um “produto” de qualidade no E&F militar.
OE4	Identificar os meios necessários e processos para que o SEF garanta a qualidade operacional das FAA.

Em termos metodológicos analisaremos a situação do educador e do formador das FAA, preocupação que resulta da apatia e inoperância verificadas na definição do novo SEM, logo após a normalização das hostilidades militares no País e, inclusivé, do próprio SNE, situação não permite uma clara definição das modalidades de formação do formadores, quando ligadas aos requisitos para o desempenho da função.



Daremos corpo ao levantamento dos aspetos a alterar no Plano de Formação e Desenvolvimento do novo Formador Militar, verificando os mecanismos de implementação e o levantamento das ações a executar pelos diferentes atores com vista, não só a melhorar o processo de ensino-aprendizagem, mas também e fundamentalmente, elevar a qualidade do E&F.

A realidade atual, no tocante à educação e ensino em Angola, tem demonstrado que não existe um envolvimento integral de todos os atores em relação às atividades de formação. O próprio sistema escolar, ao nível da sua estrutura diretiva e da gestão do pessoal, não tem conseguido ultrapassar as lacunas que foram identificadas na preparação permanente dos seus formadores, pelo que a nossa análise teve como base de estudo esta realidade.

Estando o autor colocado na hierarquia superior do SEM das FAA, poderá contribuir para a implementação das propostas que equacionaremos e promovendo a melhoria do atual nível da qualidade do formador, como facilitador do processo de ensino-aprendizagem, analisando o ambiente em que é efetuada a formação do formador e propondo o envolvimento cada vez mais premente do maior número de dirigentes das FAA, dando relevância das atividades de E&F para a melhoria do seu produto operacional.

Sendo o corpo de formadores das FAA maioritariamente constituído por oficiais “muito antigos”, cuja esmagadora maioria não possui qualificação ou formação para o desempenho de funções de docência, situação que contribui para a fraca qualidade identificada, torna-se importante não descurar o fator experiência, pelo que é neste âmbito que efetuaremos o trabalho de investigação a que nos propomos e apresentaremos sugestões e recomendações para a melhoria gradual do atual quadro da formação nas FAA.

Na investigação seguiremos o especificado nas NEP/ACA-018 de junho de 2012 e NEP/ACA-010, de Fevereiro de 2013 do IESM, utilizando a abordagem hipotético-dedutiva referida no Manual de Investigação em Ciências Sociais” (Quivy, 2008, p. 144).

Na referenciação bibliográfica utilizámos a ferramenta automática (*Havard-anglia 2008*) incluída no programa Word 2010.

No anexo A (Corpo de Conceitos) apresentamos os conceitos enquadrantes necessários ao enquadramento da presente investigação.



Seguindo a metodologia referida, definimos a Questão Central (QC), as Questões Derivadas (QD), bem como as Hipóteses de investigação (Hip) que, se validadas respondem a cada QD e que apresentamos na tabela nº 2:

Tabela nº 2: Questão Central, Questões Derivadas e Hipóteses

Fonte: (Autor, 2014)

QC	Que modelo de ensino e formação militar para as Forças Armadas Angolanas pode garantir os modernos requisitos da qualidade na Formação?
QD1	Face ao modelo em vigor e tomando como referência SEF de países amigos, em que medida os processos e os meios do SEM das FAA estão ajustados às exigências de qualidade?
H 1	A rápida evolução técnica e tecnológica e a qualificação necessária exigem uma elevada capacidade técnica dos formadores, o que impõe à IM o desafio de uma formação de elevado rigor e com forte pendor na qualificação técnica, situação que ainda não foi ainda atingida na realidade atual angolana e constitui o principal aspeto a ajustar no modelo de E&F.
QD 2	Face ao modelo existente, que processos e medidas devem ser incrementados na E&F militar para melhorar a sua qualidade?
H 2	A melhoria contínua dos processos, a permanente adequação aos meios, a focalização nas adaptações ao ambiente, interno e externo e a adequação da cultura organizacional aos novos desafios, permitem conciliar a formação militar nas FAA, em consonância com as boas práticas e os padrões de qualidade verificados em Países de referência, com elevada experiência neste processo.
QD 3	Que competências e perícias são necessárias para um formador militar satisfazer requisitos de qualidade?
H 3	As competências indispensáveis para um formador militar de qualidade são características cognitivas, afetivas e psicomotoras do agente de formação, bem como o princípio de colocar o formando no centro de todo o processo de E&F.
QD 4	Face aos níveis de qualidade na situação atual do SEM das FAA, que modelo deve ser seguido para garantir a qualidade e a obtenção dos padrões que assegurem as necessidades das FAA?
H 4	O futuro modelo do SEF das FAA deve ser concebido no sentido de eliminar as principais barreiras que resultam da falta de alinhamento entre as políticas de E&F, os processos e os meios necessários.



Como instrumentos de investigação, utilizaremos as entrevistas exploratórias no âmbito da Formação de Formadores e da Qualidade da Formação, a revisão literária de bibliografia diversa consultada na elaboração do estudo, nomeadamente artigos e livros indicados pelos orientadores e por especialistas de reconhecido mérito académico, realizando um questionário final sobre a satisfação e qualidade da formação nas FAA, de modo a aquilatar das tendências a seguir na definição do modelo.

O presente trabalho, para além da introdução e conclusões organiza-se em quatro capítulos que se encontram alinhados com os OE e com as QD (linhas de investigação), onde tentaremos validar as respetivas hipóteses.

No primeiro capítulo abordaremos o sistema de ensino em vigor nas FAA, os modelos de formação em Portugal e no Brasil, efetuando o estudo comparativo dos modelos, de modo a identificar necessidades do modelo angolano e aspetos a adaptar dos modelos de países amigos.

No segundo capítulo analisaremos os desafios da gestão da qualidade do ensino e da formação nas Forças Armadas em geral, orientando os aspetos analisados para uma proposta de melhoria da qualidade do SEM das FAA.

No terceiro capítulo perspetivaremos as competências e os aspetos essenciais do futuro formador das FAA, num estudo comparativo com os modelos português e brasileiro.

No quarto capítulo esboçaremos contributos para um modelo que seja adaptável ao SEF das FAA, efetuando proposta de melhoria, nomeadamente nos processos de qualidade.



1. Forças Armadas Angolanas – Sistema de Ensino e Formação em vigor

No presente capítulo iremos apresentar a situação que hoje se vive no SEM das FAA, caracterizando os fatores que influenciaram e determinaram as necessidades atuais e a escolha do caminho a seguir.

Após um período conturbado da vida de Angola, em que se viveu uma situação de Guerra no país, num momento em que se relança o E&F nas FAA importa, antes de mais escarpelizar algumas facetas da sua situação nestas últimas décadas, que resultam da vivência do Autor, que enquadram a situação atual e que podem ser consubstanciadas nos seguintes fatores:

- a situação de guerra prolongada que se viveu obrigou a que não fosse observada a organização ideal do SEM das FAA, pois as prioridades estavam na atividade operacional;
- a estrutura organizacional e as políticas que foram concebidas estavam vocacionadas para responder às exigências da situação que se vivia, ficando o E&F restringidos ao estritamente necessário para o esforço de guerra que se desenvolvia;
- a mudança da hierarquização do SEM, que existia entre o escalão superior do E&F (Estado-maior General das FAA (EMGFAA)) e os escalões intermédios e de base, face os imperativos da guerra;
- o limitado orçamento destinado ao E&F nos Ramos foi direcionado para o esforço de guerra, sendo os seus encargos e os relacionados com a formação de formadores relegados para segundo plano nas prioridades, pois a opção de então foi orientada para o esforço da guerra que se desenvolvia;
- do conhecimento do autor, nunca foi estabelecida uma cabimentação orçamental específica para o SEM, que permitisse equacionar o seu crescimento sustentável, ficando esta área, apesar da sua essencialidade para as FAA, relegada para um plano secundário, criando fortes condicionamentos à credibilização e validação interna e externa do SEF;
- o E&F das FAA durante o período da guerra não ficaram imunes a compromissos político-ideológicos, que forjaram metodologias, *modus operandi* das forças, táticas, doutrinas e procedimentos, claramente influenciados pela tipologia de equipamento e por essa linha muito ligada a uma matriz do ex-Pacto de Varsóvia;
- Esta matriz determinou igualmente que os contextos de ensino, em que muitos deles foram formados, estivessem mais vocacionados para estruturas de especialização, sem incentivos, situação que conduziu ao decréscimo da qualidade dos formadores;



– o final do conflito levou a que alguns militares abandonassem as FAA e os poucos licenciados deixassem as fileiras, por força dos acordos de paz, transportando as suas valências para o mercado civil, “desguarnecendo” a função militar;

Face ao referido, a situação atual pode ser caracterizada como de “escassez” de especialistas nas tecnologias e metodologias de ensino, pois mesmo os que sobreviveram a estes momentos dramáticos e que continuam nas FAA, poucos têm sido capazes de fazer evoluir o quadro atual do E&F, condicionando a dinamização da instituição militar na aposta nesta área;

Um outro elemento que contribuiu para a caótica situação de formadores militares em Angola, tem a ver com o fato de o Programa de Reestruturação das FAA continuar de algum modo em estado letárgico, o que tem adiado a materialização de muitos projetos idealizados neste domínio. Como exemplo referimos a definição de uma base sólida para o faseamento da implementação de um novo sistema, situação que limitou as expectativas e anseios dos seus autores e o acompanhamento da rápida evolução técnico-científica do mundo atual.

Toda esta situação tem criado condicionalismos vários que importa analisar e revisitar, de modo a efetuar um levantamento do que é imperativo fazer e dos recursos que são necessários alocar ao SEF, para que possa tomar o caminho da modernidade.

a. Antecedentes da Formação nas FAA

Os estudos e investigações para a concepção e definição de um SEM para as FAA, foram inicializadas logo a seguir a independência.

Por razões históricas, o primeiro modelo teve a inspiração dos modelos russo-cubano, doutrinas político-ideológicas e militares de referência em presença na Guerra Fria, que enformaram todo o período da designada “Guerra de Libertação” e o período pós independência.

A adoção do sistema multipartidário e a implantação da democracia no país, levou à reformulação das FAA e, por consequência, do SEM, cujo objetivo seria a preservação e transmissão de conhecimentos sobre o património “científico”, cultural e histórico, referente à Arte e à Doutrina Militar desenvolvidas ao longo das diferentes etapas da História Militar do país.

Após ter sido atingida a estabilidade democrática em Angola e ter terminado o período de Guerra Civil, foi pensado e criado o SEM que existe atualmente que, apesar dos vários problemas de que ainda o enferma, tem por base um sistema concebido e definido



para responder aos desafios da modernidade, encontrando-se ainda em fase de experimentação e implementação.

(1) Organização Geral do Sistema

O projeto das Bases Gerais do Sistema de Ensino Militar (BGSEM) das FAA estabelece e define os conceitos básicos e genéricos sobre a organização do processo de ensino-aprendizagem.

Assim, “ (...) o SEF é definido como o conjunto de estruturas, processos de ensino e de formação militar dos quadros e efetivos das FAA, de carácter profissional e interdependentes, com objetivos comuns (...)” (FAA, 2012, p. 3) e o Ensino Militar “ (...) é conjunto de atividades que engloba as componentes académicas e técnico-militar no âmbito das grandes áreas do conhecimento científico que concorrem para a formação dos quadros e das tropas (...)” (Ibidem).

Juridicamente o SEM baseia-se na Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas (Governo Angolano, 1993), e na Lei de Bases do Sistema de Educação Nacional (Governo de Angola, 2001, p. 5), desenvolvendo-se nas FAA tendo como agentes o Ministério da Defesa Nacional (MDN), o EMGFAA e Ramos das FAA (RFA), tendo como objetivos primários: “ i) *Formar e habilitar os recursos humanos com conhecimentos técnico-científicos, tendentes ao eficaz e eficiente desempenho da carreira militar visando a defesa militar do país; ii) Desenvolver as capacidades físicas, intelectuais, morais e cívicas dos militares, elevar o seu nível científico, técnico e tecnológico; e iii) Desenvolver nos militares os valores castrenses, o amor à Pátria, a solidariedade, o espírito de corpo, o respeito pelas instituições democráticas e a consequente subordinação ao poder político instituído na República de Angola (...)*” (FAA, 2012, p. 4).

(2) Componentes do Sistema de Ensino das FAA

“ O SEM separa, concetualmente, três componentes fundamentais: i) *A inserção genérica no SNE, que pretende obter resultados a longo prazo, traduzindo-se no desenvolvimento geral do indivíduo, estimulando-o à capacidade de raciocínio e de reflexão, à memória, o espírito e à análise críticas, à criatividade e à inovação, que é designada por ensino; ii) Incorporar a formação necessária à satisfação das necessidades das FAA e da Defesa Nacional, visando o desempenho eficiente e eficaz das tarefas ou missões atribuídas constitucionalmente aos militares, objetivando a aquisição de saberes, de capacidades e de qualidades pessoais, exigidas por uma atividade ou função particular, que se designa por formação; e iii) Traduzir a capacidade de manter a eficiência e a*



eficácia do desempenho dos militares nas suas funções, permitindo através da prática sistemática e planeada, de carácter individual ou coletiva, aperfeiçoar e/ou manter as performances (saberes; aptidões) obtidas através das duas primeiras componentes que foi designada por treino “ (FAA, 2012, p. 11).

O atual sistema acautela o fato de as definições e os conceitos não atenderem exclusivamente à especificidade da profissão militar, mas considerarem a adoção e utilização de conceitos comuns às demais instituições, não apenas para aproximar e facilitar o interrelacionamento, mas também, para que seja mais facilmente compreendido o ensino ministrado nas FAA.

A componente operacional do Sistema de Forças deve ser influenciada pelo nível de profissionalização e qualificação dos seus membros, impondo assim que o SEM permita a adoção de medidas e critérios que visem o incentivo dos cidadãos à adesão a prestação do serviço militar, garantindo desta feita a manutenção do seu potencial humano.

O E&F são estruturados, em qualquer dos seus níveis de planeamento e execução, em Formação Inicial (FI), Formação Contínua (FC) e Altos Estudos Militares (AEM).

Na Diretiva do Comandante-em-Chefe sobre a reedificação das FAA e nas BGSEM, foi estabelecida a seguinte organização estrutural do sistema: i) Subsistema de Ensino do Estado-Maior General; ii) Subsistema de Ensino do Exército; iii) Subsistema de Ensino da Força Aérea Nacional; e iv) Subsistema de Ensino da Marinha de Guerra Angolana.

Apesar da sua importância, fruto de limitações de espaço, analisaremos no Anexo A cada subsistema de modo a criar o enquadramento essencial ao estudo e às propostas que pretendemos apresentar.

b. Modelo Atual – Documentação estruturante

O modelo em vigor foi desenhado a base de uma reflexão sobre os Sistemas de Formação de Portugal, de Cuba e da Federação da Rússia, tendo resultado na estruturação e organização do SEM de acordo com o que se apresentou no parágrafo anterior.

Tem sido desenvolvido um esforço significativo para que o sistema se adapte à realidade nacional, até porque, tal como se apresenta organizado e estruturado, o modelo colide, em vários aspetos doutrinários com as opções atuais, pois o paradigma que vigora, pois tem por base uma mistura de formas incompatíveis com o emprego operacional atual, nomeadamente a do ex-Pacto de Varsóvia e a do “Ocidente”, situação que exige clarificação na organização e a estruturação do E&F em Angola.



Esta dicotomia assume especial relevância pois os princípios administrativo-logísticos são a base da doutrina do ocidente, enquanto a base da componente operacional é a da Federação Russa. A simbologia utilizada, quer em ambiente académico quer em ambiente operacional, continua a ser uma combinação das duas, até que entre em vigor o Manual de Símbolos das FAA, criando assim constrangimentos e afetando o PEA, chegando mesmo a criar confusões entre docentes e discentes.

Apesar de o atual modelo se encontrar, na sua génese e base infraestrutural, bastante inadequado para a atividade de E&F, já existe uma base documental estruturante, que apesar de ainda não se encontrar aprovada pelos Órgãos competentes, pretende regular toda a atividade que é desenvolvida nas FAA e pretende adequar o E&F ao desempenho operacional.

A Constituição da República de Angola de 2010 consagra “ (...) a legitimidade da existência de umas FAA fortes, treinadas e com um elevado grau de preparação e instrução (...)” (Governo de Angola, 2010, p. 87), pelo que se pretende implementar um modelo coerente e eficaz para o SEM das FAA.

A Lei de Bases do Sistema Nacional de Educação, reconhece a autonomia do SEM face as suas especificidades, ao omitir o SEM na lei, situação que permite criar um modelo próprio e específico, que salvguarde as necessidades das FAA e permite consubstanciar as opções doutrinárias que Angola tem assumido de forma clara e determinada. (Governo de Angola, 2001, p. 5).

Segue-se depois um conjunto de projetos de documentação, legislativa, regulamentar e organizativa nomeadamente: i) Lei das Carreiras dos Militares das FAA, que estabelece o perfil do militar ao longo da sua carreira; ii) Lei de Bases do SEM, estruturante para a organização e funcionamento do sistema; e iii) Lei do Estatuto dos Estabelecimentos de Ensino Superior Público Militar, com uma base concetual muito importante para a estruturação e definição de Estabelecimento de Ensino Superior Público Militar.

Neste esforço de reestruturação do SEM foram estabelecidos programas específicos por capacidades que resultaram na elaboração e aprovação de documentos estruturantes com grande importância para o processo em curso, como sejam a Estratégia de Funcionamento do Ensino nas FAA (FAA, 2010a) e a Diretriz Estratégica do Ensino (FAA, 2010b).



Torna-se assim evidente, que o suporte documental para colocar em funcionamento o SEM de forma harmoniosa se encontra ainda num estado bastante incipiente, exigindo um esforço de uniformização e de harmonização com as opções estratégico-militares assumidas.

No seu enriquecimento e consequente aprovação, assume-se como determinante a inclusão de documentação oficial que refira o papel do formador nas FAA, estabelecendo as competências e perícias, tipos de formadores, documentação sobre a qualidade da formação.

Não existindo qualquer documento que trate destas matérias, assume-se como determinante apresentar propostas neste sentido, que desenvolveremos nos capítulos seguintes.

c. Estudo Comparativo

No Anexo B expomos os modelos de formação de Portugal e do Brasil, de onde decorrem os seguintes aspetos:

- Após a análise dos dois Países, com SEF altamente desenvolvidos e quadros tecnicamente bem preparados, estamos em condições de apresentar uma comparação, ainda que os indicadores apontem para uma discrepância entre os dois sistemas analisados e o sistema angolano.

Fatores como sistemas de gestão de qualidade, políticas de qualidade, acreditação e avaliação da formação, formação pedagógica inicial e especializada, entre outras, constituem uma boa base de comparação.

Com vista a facilitar uma visão global e rápida da situação em que se encontra o SEM das FAA comparado com os dos países analisados, apresenta-se no quadro seguinte uma síntese comparativa da natureza e principais características dos respetivos SGQ e dos aspetos relacionados com a sua organização.



Na tabela nº 3, apresentamos a síntese comparativa da natureza dos SGQ da formação nas FAA, nas Forças Armadas de Portugal e do Brasil.

Tabela nº3: Quadro comparativo dos Sistemas de Ensino de Angola, Brasil e Portugal

Fonte: (Autor, 2014).

SISTEMA DE FORMAÇÃO	Políticas de Qualidade	Formação Pedagógica Inicial	Avaliação interna e externa (SGQ)	Estruturas de Qualidade na Organização
PORTUGAL	<ul style="list-style-type: none">- Obrigatório;- Competitivo (UE).	<ul style="list-style-type: none">- Obrigatório;	<ul style="list-style-type: none">- Sim (a avaliação interna é efetuada no decurso da ação de formação);- A avaliação externa sempre que solicitada ou através de auditorias;- Periódicas;- Execução de planos de ação para correção de eventuais desvios.	<ul style="list-style-type: none">- Em todos EE
BRASIL	<ul style="list-style-type: none">- Obrigatório;- Competitivo.	<ul style="list-style-type: none">- Obrigatório	<ul style="list-style-type: none">- Sim (a avaliação interna é efetuada no decurso da ação de formação); A avaliação externa sempre que solicitada ou através de auditorias; <ul style="list-style-type: none">- Periódicas;- Execução de planos de ação para correção de eventuais desvios.	<ul style="list-style-type: none">- Em todos
ANGOLA	<ul style="list-style-type: none">- Não existem	<ul style="list-style-type: none">- Não condiciona o exercício da profissão (não obrigatório)	<ul style="list-style-type: none">- A avaliação interna é efetuada no decurso da ação de formação, sem a observação de critérios e com um elevado grau de subjetividade;- As auditorias internas não visam os objetivos da qualidade, mas sim se a formação foi dada ou não.	<ul style="list-style-type: none">- Não existem

Estamos assim em presença de duas potências tecnológicas, onde se enquadram as tecnologias educacionais atuais e atuantes, que têm sido capazes de “produzir” produtos de



elevada qualidade, obedecendo ao padrões internacionalmente aceites e que se encontram no mesmo patamar das suas congêneres nas respetivas organizações regionais e internacionais em que se inserem.

Assim ressalta que para o desenvolvimento do SEM e do SGQ do E&F das FAA torna-se necessário dar especial atenção aos seguintes aspetos: i) na concepção e aprovação do edifício legislativo que conforme e salvguarde os atos praticados pelo SEM; ii) construção e/ou reconstrução e modernização das infraestruturas de ensino, de modo a que possam adaptar-se às exigências da qualidade e forneçam as condições técnicas e ambientais aos formadores; iii) na formação de formadores com a qualidade requerida, preferencialmente, nesta etapa inicial e crucial que o sistema enfrenta, no exterior do País; iv) no apetrechamento dos EE com os meios auxiliares ao PEA e toda a envolvendo que conforma o próprio estabelecimento; v) na avaliação da formação, interna e externa, de modo a credibilizar o processo de formação oferecido; vi) na definição de políticas de qualidade e incorporação de estruturas que respondam pelo SGQ a partir do topo da organização militar até aos EE; vii) alocação de recursos financeiros destinados a Investigação e Desenvolvimento.

d. Síntese Conclusiva.

As FAA são resultado da fusão de exércitos beligerantes, o governamental (ex FAPLA – Forças Armadas Populares de Libertação de Angola) e o ex-braço armado do movimento guerrilheiro (com origem na UNITA).

O primeiro possuía uma doutrina de referência que balizava todo emprego das FAA. Porém, o segundo, como é normal para um movimento guerrilheiro, não possuía doutrina. As FAPLA já se incluíam na sua agenda de prioridades, ainda que de modo implícito, as questões ligadas com o fazer bem as “coisas”, onde o formador constituía o centro destas preocupações.

A unificação dos dois exércitos e a urgência da necessidade de pacificação não permitiu que esta fosse feita no quadro de modelos de referência, como seria desejável, situação que provocou a destruição dos avanços até então conquistados pelo exército governamental.

Este processo de unificação que arrastou-se por cerca de duas décadas fez com que outras prioridades sociais fossem consideradas como principais, em detrimento da organização das FAA.



Toda a documentação estruturante sobre a organização das FAA, incluindo do SEM foi destruído e o próprio sistema funcionou sem legislação nem normativos por longos períodos, estando as FAA encarregues de formar o “essencial” para a guerra, sendo que os restantes aspetos foram relegados a planos secundários. Não se observando critérios de admissão à carreira docente, não existindo condições técnicas, materiais e logísticas para o exercício da atividade de E&F.

Com o restabelecimento da paz e a consequente estabilização do País, houve necessidade de estruturar as FAA como um todo e consequentemente o SEM.

Modelos como o de Portugal e Brasil têm sido experimentados, com apoio de assessorias e tentando adaptar modelos de referência à realidade angolana.

A falta de quadros à dimensão das necessidades das FAA, o mau estado das infraestruturas, a ausência de políticas, processos e meios capazes, não apenas de operacionalizar o sistema, mas também para enfrentar os desafios de uma formação de elevado rigor e com forte pendor na qualificação técnica, são aspetos que têm condicionado a implementação de um novo sistema e tem atrasado a melhoria do E&F.

As FAA estão conscientes da urgência na conceção de um ensino forte, que acompanhe os desenvolvimentos da atualidade, de uma formação adaptada às necessidades operacionais, que seja mensurável, pelo que terão de ser tomadas opções para a alteração do atual quadro, apesar de se reconhecer que um longo caminho tem de ser percorrido.

Importa assim considerar os aspetos mencionados na análise comparativa dos modelos de E&F e de SGQ, apresentados anteriormente.

Assim, como resposta à QD 1, consideramos que os processos e os meios do SEF das FAA necessitam de ser ajustados às exigências de qualidade, podendo para tal tomar como exemplo os sistemas de Formação de Portugal e Brasil, adaptando-os à realidade, recursos existentes e necessidades de Angola, procurando atingir idênticos níveis de eficácia e eficiência.

Do estudo comparativo dos sistemas de formação em Portugal e Brasil, além de permitir efetuar o levantamento das necessidades de implementação, conclui-se que a rápida evolução técnica e tecnológica e a qualificação necessária aos formadores, exigem uma elevada capacidade técnica dos seus protagonistas, o que impõe à IM o desafio de uma formação de elevado rigor e com forte pendor na qualificação técnica.

Apesar deste patamar não ter ainda sido atingido na realidade atual das FAA, consideramos validada a Hip 1 que responde à QD 1.



2. Desafios da Gestão da Qualidade do Ensino e Formação Militar nas FAA

a. Generalidades

O termo qualidade, do Latim *qualitate*, não apresenta uma definição clara e objetiva, na medida em que é utilizada em situações e contextos diversos, podendo adotar significados de algum modo diferente conforme for empregue em cada caso específico (Exército Português, 2012, p. 12).

Quando falamos da qualidade, devemos sempre olhar para duas perspetivas distintas: a do fabricante ou produtor do serviço e a do destinatário ou o cliente.

Quando olhamos para a primeira, a qualidade tem muito a ver com a forma como é desenhado e executado um determinado produto/serviço, se este produto e/ou serviço satisfaz as necessidades manifestadas pelo cliente.

Na segunda perspetiva a qualidade tem sempre uma relação intrínseca com o custo do produto associada ao seu fim e, normalmente, o preço constitui o grande indicador. No entanto existem fatores não tangíveis que condicionam a avaliação da qualidade e que influem diretamente no resultado que se obtém da aplicação do serviço e das melhorias que este provoca no produto organizacional que se pretende seja o melhor e obtenha a eficiência dos sistemas e a eficácia dos desempenhos.

A Qualidade de um produto ou serviço é medida em conformidade com as normas e padrões internacionais, adotadas pelos países, recorrendo a organismos com competências reconhecidas¹. Este processo designa-se por certificação (Ministério da Economia e do Emprego, 2011, p. 5).

“A certificação é o ato de reconhecimento formal de que uma entidade detém competências, meios e recursos adequados para desenvolver actividades formativas em determinadas áreas de educação e formação” (Ibidem).

Visando atingir os seguintes objetivos (Ministério Economia e Emprego de Portugal, 2011, p. 4): i) O reforço da capacidade das entidades formadoras, através da definição de um conjunto de condições que a entidade formadora deve deter, para assegurar uma intervenção formativa de qualidade, nas áreas de E&F em que for certificada. Essas condições traduzem-se nos requisitos de certificação que se dividem em requisitos prévios e requisitos do referencial de qualidade; ii) O acompanhamento regular

¹ O Decreto-Lei 396/2007, de 31dez e a Portaria nº 851/2010, de 05set. Apresentam de forma detalhada os termos e condições da certificação das entidades formadoras em Portugal.



da sua actividade, através da realização de auditorias regulares à entidade formadora certificada para avaliar o cumprimento dos requisitos de certificação e os resultados da sua atividade, permitindo o acompanhamento e a monitorização do seu desempenho; iii) A melhoria da capacidade, qualidade e fiabilidade do serviço de formação prestado pelas entidades formadoras.

A certificação deve significar um factor distintivo no mercado e a garantia de um claro compromisso com uma oferta de maior qualidade para os clientes finais da formação.

Os objectivos definidos para o Sistema de Certificação, segundo previsto na Portaria nº 851/2010, de 6 de Setembro, são os seguintes: i) Promover a credibilização das entidades formadoras que operam no âmbito do Sistema Nacional de Qualificações; ii) Contribuir para que o financiamento das actividades formativas tenha em conta a qualidade da formação ministrada e os seus resultados (Idem, pag. 4);

Em Angola a Gestão da Qualidade é assegurada pelo Instituto Angolano de Normalização e Qualidade (IANQ), uma instituição pública responsável pelo sistema que garante a qualidade de todos os sistemas no país, pelas atividades de normalização, certificação e metrologia. Entidade responsável pelo desenvolvimento do Sistema Nacional de Qualidade (SNQ) através de atividades de normalização, avaliação da conformidade (certificação e inspeção), acreditação e metrologia (Ensaios e Calibração) (Governo de Angola, 1996, p. 3) .

O IANQ é membro da Organização Internacional da Normalização - *International Organization for Standardization* (ISO), entidade internacional coordenadora da rede das instituições de normalização e qualidade de mais de 170 países em todo mundo (Ibidem).

Operam em Angola, a par do IANQ, algumas das mais prestigiadas empresas certificadoras da normalização a nível internacional, em que se destacam a *Bureau Veritas*, *Cotecna*, *Moody International Angola*, *APCER Angola*, *Det Norske Veritas* (DNV), *AENOR* e *TUV*, com o objetivo de estabelecer normas técnicas no âmbito internacional e de implementar e fomentar a qualidade e a certificação em todos os processos do Estado e do setor privado (Ibidem).

A atividade do IANQ é bastante incipiente revelando-se, ainda, incapaz de proceder a cobertura inspetiva e monitorização à escala nacional, como fica materializado no facto de não efetivar o controlo das empresas certificadoras que operam no País e que, aproveitando-se desta debilidade, certificam empresas mesmo sem reunirem as condições técnicas exigidas, criando situações de exceção que descredibilizam o sistema.



Dados apontam para um total de menos de 20 empresas certificadas ao nível nacional, um quadro deveras preocupante quando comparado com Portugal e Brasil onde o número de certificações ronda as mil (IANORQ, 2012).

Associando esta deficiente ação do IANQ à ausência de estratégias nas FAA, não existem em termos militares qualquer organismo especializado com a missão de proceder a avaliação da qualidade do E&F.

Não obstante o reconhecimento tácito de que a existência do referido órgão ou entidade agregaria valor acrescentado, nomeadamente na organização, produtividade e credibilidade do E&F, não existem nas FAA normas técnicas de qualidade, o que impede a medição qualitativa do seu produto formativo e operacional, quer interna, quer externamente.

Em Portugal, o cenário é completamente diferente, porque existe um conjunto de normas que permitem esta medição (a avaliação interna e externa), sendo todos os processos organizacionais verificados através de auditorias externas independentes.

O Instituto Português da Qualidade, I. P. (IPQ) é a entidade responsável pela coordenação, gestão e desenvolvimento do Sistema Português da Qualidade (SPQ), bem como de outros sistemas de qualificação, cuja responsabilidade lhe seja conferida por lei (Exército Português, 2012, p. 3).

No âmbito do SPQ, o Instituto Português de Acreditação (IPAC) é responsável pela acreditação de organismos de certificação de sistemas de gestão, segundo a ISO/IEC 17021, incluindo designadamente os: Sistemas de Gestão da Qualidade ISO 9001; Sistemas de Gestão Ambiental ISO 14001; Sistemas de Gestão Florestal Sustentável PEFC; Sistemas de gestão da segurança e da saúde no trabalho OHSAS 18001 & NP 4397; Sistemas de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI) NP 4457 (Exército Português, 2012, p. 8).

b. Sistema de Gestão da Qualidade do Ensino e Formação para as FAA

No anexo D (Enquadramento teórico da qualidade na formação) apresentamos uma breve análise da evolução do conceito de qualidade no E&F e um breve enquadramento teórico dos indicadores que podemos adotar nas FAA, que vão servir de base à análise que vamos efetuar.

A análise do SGQ do E&F militar para as FAA, exige um conjunto de propostas de melhoria para que se consubstanciem os critérios anteriormente definidos, que passamos a explicitar.

Na evolução do conceito há que considerar quatro fases dos fatores da qualidade, nomeadamente: a inspeção, o controlo da qualidade, a garantia da qualidade e a gestão pela qualidade total.

Todas se distinguem fundamentalmente pelas técnicas e ferramentas aplicadas, áreas da organização onde se focalizam, nos domínios profissionais envolvidos e nos princípios orientadores.

A inspeção, fazia ênfase no produto acabado ou seja, o que estava em causa era produzir o produto e a qualidade não era fator determinante no processo.

O controlo surge com a produção em massa, materializando-se com a introdução de técnicas de amostragem e outros procedimentos estatísticos, assim como as próprias organizações, verificando-se o aparecimento do sector de controlo de qualidade. Os sistemas de qualidade começam a ser implementados nos anos trinta nos Estados Unidos da América e posteriormente no Japão nos anos quarenta, tendo evoluído para outros países até aos nossos dias (IPQ, 2012, p. 4).

W.A. *Shewhart* (Shewhart, 1931) foi quem começou a preocupar-se com a qualidade e, nesta base, desenvolveu o conhecido sistema de medição das variabilidades encontradas na produção de bens e serviços, conhecido como Controlo Estatístico de Processo e o Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Act*), um método fundamental da gestão de qualidade e para a garantia da qualidade, hoje conhecido como Ciclo de *Deming*² da Qualidade que apresentamos na figura nº 1.



Figura 1: Ciclo de Deming ou PDCA
Fonte: (Pacheco, 2005)

² O ciclo PDCA, ciclo de *Shewhart* ou ciclo de *Deming*, é um ciclo de desenvolvimento com enfoque na melhoria contínua. Este ciclo consiste em definir os objectivos e processos (*Plan*), implementar os processos (*Do*), controlar e medir processos (*Check*) e empreender ações para melhorar continuamente (*Act*). O PDCA foi introduzido no Japão após a II Guerra Mundial, idealizado por *Shewhart* e divulgado por *Deming*, quem efetivamente o aplicou.



A fase crucial é a da Gestão pela Qualidade Total (GQT), que vai revolucionar os sistemas de qualidade com a emergência e difusão dos princípios do *Total Quality Management* (TQM),³ focalizada na melhoria sistemática e permanente, como modo de introduzir e gerir a mudança e a constante adaptação.

A importância e o interesse da GQT prende-se com o facto de que as fases da evolução do conceito de qualidade - inspeção, controlo ou garantia da qualidade, não eram suficientes para contrapor a instabilidade da envolvente externa da empresa/organização.

Com este modelo, a qualidade deixou de ser associada ao produto como objeto final e tornou-se numa responsabilidade atribuída a um departamento específico da organização, passando a ser uma preocupação geral e universal de todos os seus elementos (GT CEM-C, 2010, p. 4).

Nesta linha de pensamento, a obtenção da qualidade implica, desde logo, o desenho, conceção e implementação de parâmetros no referencial normativo das organizações, normalmente denominados “Pilares da Qualidade”, devendo estar focalizada no cliente, na liderança, no envolvimento de todas as pessoas, na abordagem por processos, na abordagem da gestão como um sistema, na contínua melhoria, na tomada de decisões baseada em fatos e relações mutuamente benéficas entre os fornecedores e os seus clientes.

Na implementação de um SGQ, é fundamental que a abordagem seja efetuada aos processos da organização numa perspetiva geral e global, fugindo à tendência de análise setorial.

(1) A Gestão da Qualidade Total

A qualidade total é uma filosofia de gestão que pressupõe o envolvimento de todos os membros de uma organização, numa procura constante de autossuperação e contínuo aperfeiçoamento, que apresenta os seguintes pontos essenciais: i) o foco no cliente; ii) o trabalho de equipa; iii) as decisões baseadas em factos; e iv) dados e a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros (Chiavenato, 1999, p. 684).

A TQM fixa os objetivos estratégicos da organização, os princípios da qualidade, sucedendo num ambiente participativo.

Neste processo são considerações essenciais: i) a descentralização da autoridade, sendo as decisões serem tomadas o mais próximo da ação; ii) a participação na fixação de

³ "*Total Quality Management*" ou **gestão da qualidade total**, consiste numa estratégia de administração orientada para uma consciência da qualidade em todos os processos organizacionais.



metas e objetivos do trabalho normal; e iii) as metas e objetivos de melhoria da produtividade (Ibidem).

Entre as ferramentas e metodologias que baseiam a TQM destacam-se a *Quality Function on Deployment* (QFD), o *Benchmarking*, os modelos de excelência, a *Kaizen*, o autocontrolo, a reengenharia e os inquéritos a clientes e colaboradores (Ibidem).

Dada a sua importância no tema em estudo, analisaremos com algum pormenor, o *Benchmarking*, que foi introduzido em 1979 pela *Xerox Corp* e consiste num “*processo contínuo para avaliar produtos, serviços e práticas dos concorrentes mais fortes e das empresas que são reconhecidas como líderes empresariais ou como representantes das melhores práticas, com o propósito de aprimoramento organizacional (...)*” (Chiavenato, 1999, p. 690)

Esta metodologia permite identificar e compreender os fatores críticos de sucesso, recorrendo à análise dos métodos mais eficazes utilizados por outras empresas, preferencialmente do mesmo sector de atividade. Permite assim, a análise dos processos-chave de cada negócio/serviço e implementação posterior de métodos de eficácia comprovada, adaptados à realidade da empresa/organização (Carapeto, 2006).

A implementação desta metodologia passa por algumas etapas essenciais, apesar de poderem variar conforme o caso. Uma vez concluídas, avaliam-se os resultados e recomeça-se o processo, procedendo ciclicamente, numa lógica de aperfeiçoamento contínuo (Carapeto, 2006, p. 386).

Apresentamos a seguir as quatro etapas principais

- i) Na fase do planeamento, é definido o objeto do *Benchmarking*, ou seja a missão que a organização se propõe realizar, procedendo à pesquisa das melhores práticas, através da seleção do produto ou do processo a ser comparado;
- ii) Na fase da análise são recolhidos, registados e interpretados os dados sobre a organização escolhida como referência (os *Benchmarks*);
- iii) Na fase da integração são apresentadas as conclusões do *benchmarking*, incluindo as razões que justificam os desvios do desempenho verificados. Estas conclusões devem permitir retirar consequências quanto às mudanças a fazer;
- iv) Na fase de ação, procede-se a implementação das propostas delineadas. Trata-se de colocar em prática os resultados do *Benchmarking*.



(2) Sistema de Gestão da Qualidade do Ensino e Formação para as FAA

O alcance da excelência no E&F nos EE das FAA, constitui o grande objetivo das chefias militares ao mais alto nível e dos responsáveis pela gestão do SEM.

Uma vez que a integração regional e internacional trouxe por um lado uma grande competitividade dos seus destinatários e por outro o rápido desenvolvimento tecnológico e as mudanças que se operam ao nível global, impõe-se que nas FAA exista uma aprendizagem de qualidade que procure a excelência dos seus membros.

Por conseguinte, esta pretensão só será realizável se forem aplicadas as fases e os processos que concorrem para uma gestão pela qualidade, sendo a TQM um referencial obrigatório contribuindo de maneira significativa para a melhoria, a todos os níveis, do E&F nas FAA.

Face o ambiente em que se realiza a formação de formadores nas FAA e as inerentes consequências para a qualidade do seu produto, é fundamental que todo o processo de gestão de qualidade seja iniciado e aplicado a partir dos níveis mais baixos, nomeadamente nas escolas de especialidades, de sargentos e das armas e serviços.

As características essenciais para que a TQM possa ocorrer, segundo Xavier (cit. por (Longo, 1996, p. 12)), baseiam-se essencialmente no comprometimento político dos dirigentes, na procura de alianças e parcerias (públicas e privadas), na valorização dos profissionais da educação, na gestão democrática, no fortalecimento e na modernização da gestão escolar, bem como na racionalização e na produtividade do sistema educacional.

Para que este modelo de gestão da qualidade seja exequível e atinja os níveis esperados, será essencial ter sempre presente a definição dos processos de educação e formação. Neste sentido, qualquer EEM que pretenda alcançar a excelência nos seus serviços, deverá recorrer ao SGQ, orientando o seu modelo de gestão de conformidade com uma forte liderança dos dirigentes e centrar o seu foco no seu principal cliente que no caso das FAA se materializa no produto operacional e no modo com que servem o país.

Assumem assim especial relevância, os comandantes e os chefes aos diferentes níveis, que devem estar sintonizados com a visão estratégica (valores, missão, visão e objetivos) das FAA, que tem de ser claramente definida, disseminada e interpretada por todos os intervenientes do processo.

Tal mudança deve ser executada:

i) no plano político-pedagógico, decorrente da visão estratégica e definido pelo consenso da equipa de trabalho;



ii) por um clima de expectativas positivas em relação ao sucesso do projeto, baseado num espírito de equipa bastante sólido e forte;

iii) na consciencialização da equipa de trabalho relativamente ao papel que desempenha na organização;

iv) dos objetivos esperados e das atribuições acometidas às entidades detentoras de competências e da responsabilidade de treino. Nomeadamente do desempenho das atividades e do planeamento, da supervisão e da avaliação sistemática dos processos, bem como a permanente preocupação com as mudanças e as inovações no ambiente envolvente da organização.

c. Propostas de Melhoria para a Qualidade do Ensino e Formação das FAA

A análise efetuada ao sistema de qualidade nas FFAA permitiu a recolha, registo e interpretação de dados das estruturas de qualidade nos RFA e serviu de modelo para identificar as grandes diferenças de desempenho entre as FAA e as FFAA de Portugal e do Brasil, no que respeita à gestão da qualidade do E&F.

Esta análise permitiu identificar claramente que o SGQ nas FFAA portuguesas funciona transversalmente, permitindo atuar em todas as atividades da organização, repartidas em áreas operacionais e de suporte, não sendo a garantia da qualidade da exclusiva responsabilidade das áreas especificamente responsáveis pela qualidade, mas antes fruto de um compromisso de todos os colaboradores, em direção ao conceito de qualidade total.

Aliás, o Manual de Qualidade da Formação (MQF) do Exército refere no seu capítulo 1, que “ (...) *as entidades que compõem a estrutura formativa do SIE, devem utilizar a mesma linguagem, os mesmos conceitos, realizando o seu trabalho com o recurso a iguais métodos e instrumentos, reunindo as mesmas evidências sobre o trabalho efetuado, assegurando o desenvolvimento do processo de acordo com as necessidades do Exército, garantindo o seu reconhecimento (...)*” (Exército Português, 2012, p. 3).

Na verdade, os Manuais da Qualidade da Formação (MQF) dos RFA constituem os principais instrumentos descritores e orientadores do SGQ, que têm permitido atingir os objetivos da Política de Qualidade das FFAA e que visam a satisfação dos seus “clientes”, internos e externos.

As FAA deverão explorar ao máximo as experiências no domínio da formação e da respetiva gestão dos processos de qualidade, não apenas pelos objetivos já alcançados, mas pelos resultados que todo este processo tem evidenciado.

Um outro instrumento significativo para a melhoria da qualidade do ensino nas FAA é a Abordagem Sistémica de Instrução (Exército) ou Abordagem Sistémica da Formação (Marinha), que constituem os métodos para garantir que a formação ministrada é a que deve ser e não outra.

Segundo Pascoal (2014) “ (...) *trata-se de uma metodologia de natureza processual que parte do desenho pretendido no posto de trabalho, em função das missões e objetivos fixados e que deverá culminar com a prática dos desempenhos pretendidos e, mais que isso, por uma melhoria do funcionamento da unidade ou empresa ou organismo na qual o profissional se insere (...)*”.

A Abordagem Sistémica da Instrução (ASI) define quatro etapas fundamentais no processo de formação, que representamos na figura nº 2: i) Levantar o perfil do Cargo; ii) Desenhar a formação ajustada aos cargos; iii) Certificar a formação; e iv) Garantir a permeabilidade com o Sistema Nacional (reconhecimento da profissão e reconhecimento da formação).

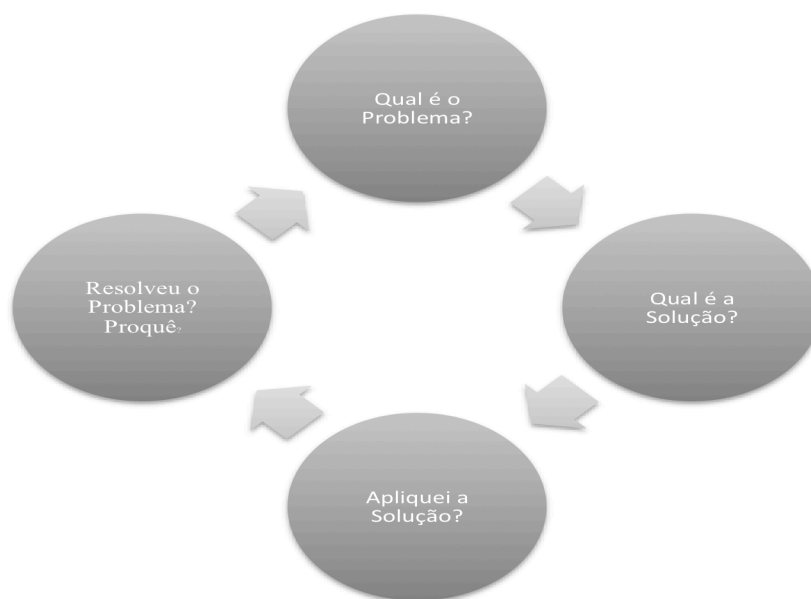


Figura nº 2 - Etapas do processo de formação

Fonte: Autor, 2014

Ou seja, “(...) *consiste no ciclo de abordagem que inicia com a identificação do problema, procura da solução para o problema, na aplicação da solução para a resolução do problema identificado e verificar se a solução aplicada resolveu o problema ou não. Caso o problema não seja resolvido, é iniciado novamente o ciclo até a encontrar-se a solução desejada (...)*” (Exército, 1987).



Partindo do modelo apresentado e das etapas ou ciclo do processo de formação que garanta qualidade, fica provado que o SEM angolano terá de implementar modelos que já provaram eficiência e eficácia como são os casos de Portugal e do Brasil.

Esta adaptação terá de ter como condicionantes o contexto existente, as estruturas estatais de validação da qualidade e a regulamentação nacional existente, no entanto os esforços desenvolvidos nas FAA poderão servir de modelo a nível nacional para outras entidades.

Para tal as FAA deverão implementar um SGQ, incorporando na sua estrutura um órgão que se encarregue do tratamento, acompanhamento e avaliação da formação e ensino, que esteja em ligação permanente com as entidades estatais que têm a tutela da qualidade no Ensino e Formação, salvaguardando a todo o momento as especificidades da função militar, cujo modelo materializamos no capítulo 4.

Para tal, um processo de certificação dos seus EEM torna-se premente, seguido de uma rigorosa seleção do corpo docente e mesmo gestores com competências técnicas e pedagógicas requeridas.

A elaboração de um Manual de Qualidade alinhado às Normas Internacionais sobre a matéria, constituirá igualmente um dos desafios a abraçar, porquanto será o instrumento metodológico para a implementação de todo o processo.

As FAA deverão orientar a sua gestão da qualidade da formação dando ênfase à Abordagem por Processos, situação que nos parece ser a mais importante e o grande desafio da atualidade para a implementação de um SGQ.

Esta abordagem consiste no conjunto de processos interrelacionados e interatuantes, permitindo uma melhor interpretação das atividades internas e das interações que são necessárias à execução desta tarefa, oferecendo uma miríade de benefícios como a transparência, a facilidade na comunicação nos diversos níveis da organização e a uniformização dos objectivos (IPQ, 2012, p. 5).

Uma vez que o processo esteja em funcionamento, o SEM das FAA terá de abrir-se ao exterior, permitindo que entidades externas à organização efetuem a Avaliação Externa do processo de E&F.

Toda esta estruturação irá conferir a possibilidade do SEM concorrer com outros sistemas permitindo assegurando vantagens para a qualidade e uma imagem de responsabilidade social da IM.



No caso das FAA assume especial importância a construção, recuperação e o apetrechamento dos EEM com tecnologias modernas de apoio ao processo de formação, permitindo que os seus docentes disponham de meios indispensáveis para a sua efetivação, dentro dos padrões exigidos, do seu trabalho.

Em resumo as áreas de esforço, são os processos, a formação dos formadores nos procedimentos, a implementação do sistema e a existência dos meios necessários à plena implementação do sistema de qualidade no Ensino e Formação nas FAA.

d. Síntese conclusiva

Apesar de constituir uma meta a alcançar, a qualidade nas FAA é, ainda, um paradigma distante da realidade de outras organizações, quer regionais, quer internacionais. Tal situação deriva principalmente de dois tipos de motivos:

- a falta de um órgão de gestão da qualidade nas FAA, com responsabilidade de avaliação e certificação das atividades desenvolvidas, em conformidade com as Normas Angolanas estabelecidas e internacionalmente aceites ou reconhecidas;
- a falta de instrumentos metodológicos, como um Manual de Qualidade sobre esta temática.

Por estas razões, não são aplicadas políticas de qualidade nem a formação ministrada atualmente tem sido alvo de avaliações externas ou mesmo internas, pelo que não têm seguido a rigorosidade de processos que se impõe, com reflexos dramáticos para o produto final que é a aptidão dos militares para cumprirem as suas missões.

Entretanto, esta situação não se prolongará por muito mais tempo, em nossa opinião, pois a criação dos EMEns superior, tais como as academias e institutos superiores, cujo processo de implementação prevê que a base curricular fundamental tenha de se conformar com os critérios estabelecidos pela lei para as instituições de ensino superior, portanto, com padrões de qualidade total no ensino e Formação.

Este processo que se inicia no âmbito das FAA, será uma oportunidade para implementar o processo de acreditação do E&F que, se não houver mudanças significativas no atual quadro das infraestruturas de ensino, permitirá a implementação do SGQ, produzindo frutos e resultados no “recurso” que na função militar é mais importante - o Homem.

Este investimento, numa perspetiva de futuro, encontra-se claramente acima de qualquer outro que se possa realizar, pois aposta nos fatores bases da instituição e na



qualidade dos seus elementos. Só assim conseguiremos melhorar o produto operacional no futuro.

Essencialmente, as FAA deverão, para além das medidas que foram referenciadas, que julgamos estratégicas e que, no curto prazo devem ser adotadas pelas chefias responsáveis pelo E&F com o apoio da estrutura superior das FAA e o envolvimento de todos os membros da organização, tomar as seguintes ações:

- Definir uma política de qualidade para o SEM nas FAA;
- Conceber e implementar um SGQ, permitindo determinar as principais transformações a materializar para a medição do seu produto, de modo a melhorar o produto final do E&F nas FAA;
- Criar uma estrutura que trate e responda pela Qualidade, num nível ou escalão a ser determinado superiormente, mas posicionado no topo da hierarquia, de modo que possa efetivar o controlo e introduzir as medidas corretivas que considere necessárias;
- Colocar as questões da qualidade no Ensino e na Formação, no centro de todas as discussões da organização, de modo a criar o espírito e a mentalidade sempre focados nos valores e na excelência do seu ensino, condição essencial para a imagem e proficiência das FAA;
- Elaborar o Manual da Qualidade no Ensino e Formação para as FAA, como o instrumento metodológico para regulação das questões da qualidade;
- Efetuar a recuperação das infraestruturas e o seu apetrechamento, de modo a criar condições para que os E&F atinjam os mais elevados níveis de proficiência;
- Investir na formação de docentes altamente qualificados e na seleção rigorosa dos candidatos a docentes;
- Implementar uma abordagem por processos, que seja o modelo privilegiado de organização do E&F nas FAA, dada a transversalidade que a mesma apresenta.

Respondemos assim à QD2 esboçando processos e medidas que devem ser incrementados na formação militar para melhorar a sua qualidade, considerando que a melhoria contínua dos processos, a permanente adequação aos meios, a focalização nas adaptações ao ambiente, interno e externo e a adequação da cultura organizacional permitem conciliar o E&F militar das FAA, com as boas práticas e os padrões de qualidade verificados em Países com elevada experiência no processo.

Percorrida a análise sobre o SGQ em Portugal, conclui-se que os processos existentes no SEM nas FAA não garantem ainda uma formação de qualidade, devendo para



o efeito serem adaptados e serem continuamente melhorados os processos e incrementar medidas novas no PEA, pelo que consideramos validada a Hip 2 que responde à QD 2.



3. O Futuro Formador Militar das FAA

A reestruturação do SEM das FAA impõe uma gestão competente e capaz de acompanhar as necessidades dos novos desafios das Forças Armadas (FA) de todos os Exércitos. Neste contexto de extrema complexidade e mutação constante, as necessidades de especialização técnica e a permanência dos valores que cimentem desempenhos de excelência, fazem com que o formador desempenhe, cada vez mais, um papel de relevo na formação dos futuros profissionais das FAA.

Este processo não pode ser alheio à inserção dos países em blocos regionais, num mundo cada vez mais globalizado e exige uma aprendizagem permanente com a qualidade que permite aos profissionais nacionais atuarem em qualquer parte e ambientes distintos (conjunto e combinado) com idênticos níveis de preparação.

a. As Competências do atual Formador das FAA

Como ficou referido, a situação político-militar que durante cerca de três décadas se viveu em Angola, desarticulou os principais órgãos de concepção e direção do sistema.

Se até o fim da primeira República (1992), se poderia considerar um corpo docente estável e em franco crescimento, o mesmo não se poderá dizer nos nossos dias. O sistema está servido de um corpo docente maioritariamente com idade avançada, um número bastante reduzido possui as qualificações requeridas. A este facto acresce a formação de base destes formadores estarem moldadas por matrizes doutrinárias distintas das que hoje Angola pretende prosseguir.

A formação destes profissionais conheceu um período longo de paralisação, a seguir o conflito pós-eleitoral. Há cerca de dez anos foi reativado o plano de formação de formadores com grande incidência para o exterior do país, onde militares frequentam cursos de mestrado e especialização em pedagogia, psicopedagogia e orientação educacional.

Até então eram equacionados a experiência e a ostentação de um grau razoável de escolaridade estabelecido para lecionar, sem a possibilidade para a formação contínua, o que contribuiu para que estes docentes não acompanhassem os desenvolvimentos da ciência e da técnica.

Os formadores detêm muita experiência mas falta-lhes a formação teórica, ou seja, sabem como se fazem as coisas, mas não sabem porquê e como tal revelam dificuldades adicionais em explicar aos seus formandos.



As novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), ao contrário do que se esperava, vieram de algum modo incompatibilizar a adaptação dos formadores às novas técnicas de E&F, devido à falta de domínio de ferramentas eletrónicas essenciais ao atual sistema de formação.

Os formadores que têm revelado domínio e competência na área em que são especializados, são os que beneficiaram de formações específicas no Sistema Nacional de Educação, através dos magistérios primários, para a formação de nível médio, e do Instituto Superior de Ciências da Educação, para os cursos superiores, tendo adquirido essas competências a título pessoal, porque as FAA não possuem estabelecimento de ensino específico para formação ou agregação pedagógica.

Atualmente, a admissão do formador não é feita de acordo com um regulamento próprio e mediante concurso público. As formas de prestação da atividade docente não são ainda regidas por normativos específicos, faltando assim mecanismos legais que enquadrem a implementação de modelos de qualidade na E&F, situação que aliada ao processo de transformação do modelo, processos e escolas do SEM, conduzem a desajustamentos que urge regularizar.

Mais que uma mera mudança, existe hoje em Angola uma janela de oportunidade de implementar um modelo coerente, moderno e adequado às necessidades, que esteja de acordo com as exigências das FAA e em concordância com os padrões de qualidade que lhes permita a acreditação externa, podendo vir mesmo a constituir um referencial nacional nesta área.

A ausência de um Estatuto Remuneratório para incentivo dos formadores, tem sido identificado como um dos fatores inibidores de adesão à carreira docente, bem como contribuiu para a saída para a sociedade civil. Neste sentido torna-se urgente, além de definir um novo modelo, identificar mecanismos estatutários que favoreçam os formadores e permitam a sua retenção nas FAA.

Apesar de aos poucos se ir recuperando os padrões de competências perdidas, o atual formador, apresenta um nível académico fraco, um nível de preparação pedagógica empírico, não dominado conscientemente as técnicas e os meios que a ciência coloca a disposição do formador. No entanto é conhecedor da realidade e a vida das unidades militares, facilitando a transmissão aos novos quadros as suas experiências, ou seja, é também condição para o exercício da atividade militar, a passagem, por determinado tempo, em unidades militares destacadas e/ou em atividades operacionais.



Assim importa criar mecanismos que conciliem as diferentes vertentes do Ensino e Formação, criando um modelo integrador, que permita formar quem necessite de formação para poder ensinar, treinar quem tendo as competências necessita de atualizar conhecimentos e acima de tudo não perder experiência adquirida, de modo que com ligeiras adaptações, se rentabilize um capital intangível que é o saber adquirido na prática.

No anexo E, explanamos o enquadramento teórico e os Modelos de Competências e Qualidades do Formador Moderno, que servirão de base à análise do que deverá ser efetuado nas FAA.

b. Exemplo Português – Modelo de Competências do Formador Português

Basicamente o modelo de competências do formador em Portugal é o modelo do formador da União Europeia, até porque as políticas e sistemas de qualidade comunitárias obrigam a uma concorrência entre os Países membros. Portanto, uma das condições para o exercício desta atividade é possuir a licenciatura e, hoje, com o processo de Bolonha, o mestrado é a condição. Ou seja, é exigida uma forte capacidade intelectual e de investigação, humanísticas que incorporam todas as *nuances* afetivas e por fim as psicomotoras.

No capítulo quatro, apresentamos de forma detalhada estas competências.

c. Exemplo Brasileiro – Modelo de Competências do Formador Brasileiro

Como vimos no capítulo anterior, o Brasil possui EE nos RFA que conferem valências no domínio da FF. Aqui o Brasil forma seus formadores centrando nas competências cognitivas, afetivas e psicomotoras, alias à semelhança de Portugal. Ou seja, são privilegiadas as competências intelectuais dos formadores, as relações humanas de afetividade, bem como a sua condição física e psicológica.

São estas competências que vão permitir que o seu âmbito de atuação seja diversificado e por isso considerado vetor da sua atuação no ensino, pesquisa, avaliação e psicológica.

O modelo permite ainda manter relacionamentos com outros segmentos da sociedade, nomeadamente EE e empresas, não se restringindo exclusivamente ao âmbito militar.

d. Modelo de Competências do futuro Formador das FAA.

(1) Como aprender as Competências Profissionais

Numa abordagem construtivista, aprender consiste numa modificação durável de esquemas cognitivos do indivíduo a partir das suas interações com o meio.



Essa forma de ler a aprendizagem destaca a importância de estruturas de partida no aprendizado, isto é, esquemas de ação, saberes, representações e teorias do repertório de condutas disponíveis com as quais o professor “chega” à formação.

Segundo Piaget (Piaget, 1978), o equilíbrio oscila entre dois pólos: assimilação e acomodação. A assimilação e a acomodação são os motores da aprendizagem. Neste caso, a adaptação intelectual ocorre quando há o equilíbrio de ambos.

Franco (Franco, 1998), destaca a necessidade de substituir um saber estático por um conhecimento dinâmico realçando o papel da contradição e do erro na construção do conhecimento. Enquanto Ausubel (Ausubel, 1980) baseia-se na idéia de que para que ocorra a aprendizagem, é necessário partir daquilo que o aluno já sabe. Ele preconiza que os educadores devem criar situações didáticas com a finalidade de descobrir esses conhecimentos, que foram designados por conhecimentos prévios.

Partindo deste contexto, podemos observar que *“no construtivismo a noção central é a de que a compreensão e a aprendizagem são processos ativos, construtivos, generativos e de reorganização. As palavras do professor não ficam simplesmente gravadas diretamente na mente dos alunos, pois elas agem depois de serem implementadas por eles(...)”* (Franco, 1998).

O paradigma construtivista leva-nos a compreender como é que a aprendizagem pode ser facilitada por intermédio da realização de determinados tipos de atividades atraentes de construção do sistema educativo.

Segundo Gardner (2000), uma forma de integrar os princípios construtivistas nas salas de aula é através da realização de projetos. O seu desenvolvimento, envolve a observação da vida extra-escolar, propiciando aos alunos a oportunidade de organizar os conceitos e habilidades previamente estabelecidas, utilizando-os ao serviço de um novo objetivo ou empreendimento. Um elemento crucial da participação ativa de atividades colaborativas é o diálogo nas experiências partilhadas, indispensável para suportar a negociação e a criação da significação e da compreensão.

Para alguns teóricos como Piaget, Vygotsy, Bruner e Ausubel (citados por Sebastiana Mendes (2008) construtivismo é uma teoria, que procura descrever os diferentes estágios pelos quais passam os indivíduos, no processo de aquisição de conhecimentos, de como se desenvolve a inteligência humana e de como o indivíduo se torna autónomo.



Uma outra abordagem é a comportamentalista, cuja idéia principal é de que a aprendizagem ocorre como uma mudança de comportamento. Aqui são estudadas as respostas dadas pelo sujeito aos estímulos fornecidos pelo ambiente externo, não levando em consideração o que ocorre em sua mente durante o processo de aprendizagem.

Portanto, considerar os esquemas de partida do professor moderno, dar-lhe oportunidade de manifestá-los, de testá-los, de pô-los em questão, construir uma condição de articulação da formação com a prática permite criar dinâmicas construtivas e atualizar a formação. Nesta perspectiva a formação consistiria, entre outras coisas, em organizar as interações com o meio, de modo a favorecer uma modificação de esquemas de partida do professor e a dar-lhe oportunidade de testar os novos esquemas na ação.

Porém, quais seriam as condições mais favoráveis para essa modificação? Como fazer para que ela seja duradoura? A resposta a esta questão continua por desvendar. Alguns introduzem aqui a noção de ruptura indispensável à acomodação, conforme Piaget. Como dosear as rupturas de forma a não provocar bloqueios? Todos esses problemas devem ser geridos pelo formador moderno ou pelos futuros professores.

Relativamente a este debate, (Schön, 1987) debruça-se sobre a aprendizagem do profissional e define-a nas interações com a prática. O profissional desenvolve as suas competências essencialmente a partir da prática. Diferencia a reflexão na ação da reflexão sobre a ação.

No seu local de serviço, o formador aprende na ação. É possível identificar diferentes momentos nesse mecanismo: i) o formador emite uma resposta rotineira à um conjunto de indícios percebidos numa determinada situação; ii) surpreende-se com as consequências da sua ação, estas diferindo do que foi imaginado; iii) reflete sobre esse acontecimento e experimenta uma nova ação para resolver o problema, memorizando-a se esta tem êxito.

Logo, é a prática que suscita e valida a nova conduta experimentada. O prático pode igualmente refletir sobre a ação difundida, analisando e tirando um partido da experiência passada.

Yinger (1979) é também afirmativo. Para ele, a aprendizagem só é possível na prática. Esta coloca o professor em contato com conhecimentos que não estão disponíveis em parte alguma e permitindo-lhe assimilar condutas, rotinas circunstanciadas, isto é nas circunstâncias e no momento em que elas são eficazes. Essa aprendizagem na ação pressupõe um posicionamento de ator (*insider*) por parte do professor, pois pode agir nas



situações, modificá-las, experimentando novas condutas. Isso supõe atitudes específicas, tais como: i) aceitar cometer erros; ii) considerar o erro como inerente a aprendizagem; iii) assumir riscos; e iv) administrar incertezas.

A leitura da aprendizagem profissional retomada anteriormente não leva em conta a sua dimensão temporal. (Huberman, 1989) fala da importância de recolocar a aprendizagem na história da vida do professor, destacando vários fatores suscetíveis de influenciar o desenvolvimento profissional. Dentre os aspetos citados pelo autor, destacaremos apenas dois, por nos parecerem primordiais a ser geridos ao longo da formação contínua: i) as redes de colegas que oferecem ao professor oportunidades de trocas e de discussão da experiência vivida; e ii) a necessidade de poder experimentar soluções “arranjadas” com uma relativa segurança.

Pode-se assim concluir, destacando a importância de criar, na formação e no local de trabalho, condições que permitam ao professor desenvolver as suas competências profissionais através de e para a prática, situação que assume especial relevância na formação e ensino militar, pois uma forte mais-valia da formação vem da experiência e dos exemplos dos profissionais que explicam como fizeram para ensinar como fazer.

(2) Paradigmas Relativos a Profissão docente

Com base na investigação efetuada, destacamos seis tipos de paradigmas relativos à natureza do ensino. Cada um deles é identificado por qualificativo que designa o professor/formador: i) “professor culto”, aquele que domina os saberes; ii) “técnico”, que adquiriu sistematicamente os saber-fazer técnicos; iii) “prático artesão”, que adquiriu no próprio terreno esquemas de ação contextualizados; iv) “prático-reflexivo”, que construiu para um “saber da experiência” sistemático e comunicável mais ou menos teorizado; v) “ator social”, engajado em projetos coletivos e consciente dos desafios “antropossociais” das práticas quotidianas; e vi) “pessoa” em relação a si mesma e em autodesenvolvimento.

Conforme os paradigmas adotados, assumem-se diferentes prismas de abordagem, diferenciando o modo de ação (fixam-se objetivos, escolhem-se outras estratégias). De forma sintetizada, esboçaremos os objetivos-chave e as estratégias prioritárias de formação de professores de cada um dos paradigmas.

Predomina ainda a concepção em certos ambientes de formadores de futuros formadores que o professor é, antes de mais, um transmissor de saberes disciplinares. Uma outra concepção clássica atribui um papel central ao saber: para se tornar um professor



especialista, é preciso, antes de tudo, conhecer as bases teóricas da didática específica, da metodologia geral da psicopedagogia para poder então aplicá-las.

O posto de trabalho é decomposto em funções e estas em tarefas. É fácil imaginar a lista impressionante de competências específicas a adquirir durante a formação inicial ou no início da carreira profissional.

É muito comum os programas de formação estruturarem-se de forma modular, permitindo cada módulo atingir uma competência particular ou algumas competências associadas.

Os programas de formação de professores definidos em função de competências esperadas são, em geral, muito mecanicistas: apoiam-se numa concepção “aditiva” da aquisição de conhecimentos e são estruturados como se os saber-fazer profissionais pudessem ser construídos passo à passo, um após outro. Uma maneira de compensar esse limite é introduzir módulos de integração .

Contudo, este é apenas um paliativo quando se trata do único meio utilizado para assegurar a coerência de um programa de formação.

Para Perronoud (2001) a análise de sistemas especializados permite destacar as condutas, os modos de fazer, as habilidades, as rotinas de especialistas eficazes num determinado domínio.

Assim, o professor de ofício pode ser considerado como um bom improvisador ou, antes, como um “artesão” que excede a arte de juntar os materiais disponíveis e estruturá-los num projeto que adquire sentido intuitivamente (Ibidem).

Na verdade o professor tem de tomar decisões.

Para este profissional, essas inúmeras decisões são, na maioria das vezes, não refletidas, automatizadas, fundadas nas representações, em esquemas de análise de situações que lhe permitem encontrar respostas adequadas às situações quotidianas.

Na formação destes profissionais, os estágios constituem o lugar privilegiado da formação prática. Permitem aos iniciantes adquirir as “habilidades” do ofício na companhia de práticos experientes.

Isso significa que um profissional realiza autonomamente atos intelectuais não-rotineiros que envolvem a sua responsabilidade.

A sua arte e técnicas são adquiridas através de uma longa formação.

Que estratégias serão utilizadas para a formação de práticos reflexivos?



Os meios de formação de professores reflexivos são vários: realizar um “diagnóstico situacional” (Donnay, 2008); elaborar condutas instrumentalizadas de professores com base em uma teoria da psicologia cognitiva (Tardif, 2008); preparar lições explicando as escolhas efetuadas (Charlier, 1989); comparar duas receitas ou procedimentos numa dada situação (Paquay, 1998)

Outras estratégias são ainda propostas Shon (Schön, 1987) que podemos sintetizar dizendo que os estágios geralmente permitem a formação de cariz mais prática.

Como ator social, a ação docente implica um envolvimento ao nível local.

É no fundo um ato social do professor envolvido em projetos coletivos (classe-oficina, classe-empresa, projeto interdisciplinar, participação construtiva em mecanismos comuns de avaliação, etc.), existindo estratégias para a formação destes atores sociais.

Por exemplo, levar o futuro formador a construir projetos coletivos, a construir ferramentas para ajudar na realização de cada etapa, a explicitar a conduta seguida, a avaliar e a explorar as condições de transferência de uma prática de projeto.

Estes projetos podem inscrever-se em curso ou, melhor ainda, serem experimentados numa compartimentação multidisciplinar.

É possível também que, a partir da formação inicial, seja permitido aos estudantes a aprender a assumir a cogestão da sua formação, se eles participarem das decisões administrativas do estabelecimento, tornando-se assim, “trabalhadores de escolas” empenhados no todo da formação, deixando a posição passiva e assumindo uma ação mais interveniente em todo o processo.

Na atualidade o essencial da formação de professores não consiste em visar a constituição de uma identidade profissional ancorada no prazer de ensinar, mas antes na manutenção do posto de trabalho, desvirtuando a essência da função de formação, transformando o posicionamento vocacional numa postura ocupacional, onde os formandos são meros instrumentos e que não permite melhorar o sistema de ensino.

Se estes aspetos assumem maiores proporções no plano nacional da formação, a sua influência no SEM transformam-se em efeitos perversos da instituição militar, que importa prevenir e evitar.

É claro que não há um perfil típico da “pessoa que ensina” e a evolução pessoal não é teleguiada do exterior. Contudo é necessário que, desde a formação inicial, se provoque um movimento no sentido de um desenvolvimento pessoal e relacional.



A aprendizagem para uma comunicação autêntica e para a expressão própria de cada formador, só se pode realizar num clima de confiança, no qual os formadores “dizem a verdade” e enquadram claramente a comunicação.

A expressão do formador seria completamente pervertida se se impusessem injunções paradoxais do tipo “seja espontâneo”.

Sem dúvida, é preciso inscrever claramente o desenvolvimento pessoal na formação profissional.

Em suma, foram vistas, resumidamente as seis concepções do ofício de professor, este professor/formador que se pretende moderno e modelo para as FAA. Cada uma delas, caracteriza-se por tipos de competências prioritários, por estratégias privilegiadas de formação e, com muita frequência, por um método específico para definir as competências centrais.

Estas diversas dimensões do ofício são reconhecidas pelos próprios professores.

Uma pesquisa da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE)⁴ realizada junto de professores franceses de todos os níveis permitiu destacar as doze qualidades principais dos professores, tal como eles próprios percebem (Altet, 2001). No essencial elas estruturam-se em conformidade com os seis paradigmas aqui apresentados.

No caso da formação militar e do SEM das FAA, devemos ter em consideração os aspetos referenciados, no sentido de dotar o sistema a implementar com mecanismos que permitam adotar as técnicas mais atuais e possam prevenir as anomalias identificadas, permitindo que sejam criadas metodologias modernas e atuais que se focalizem nos resultados e nas competências que permitem melhorar o produto operacional.

e. Síntese Conclusiva

Feita a abordagem do presente capítulo, podemos aferir que as competências e perícias inerentes ao formador, são adquiridas ao longo de um percurso que não se esgota apenas pelo conhecimento daquilo que se vai ensinar ou da sua área de especialização.

Existem outros saberes vitais para o desempenho “profissão”, ou seja o formador tem de possuir valências nos domínios saberes-fazer e saberes-ser. Indubitavelmente, estes

⁴ A sigla vem do francês *Organisation de coopération et de développement économiques*, (OCDE).



saberes constituem as competências e perícias que os homens e mulheres que abraçam a arte de ensinar ficam obrigados a dominar.

O domínio saberes-fazer tem a ver com a capacidade de o formador possuir uma flexibilidade para ser capaz de compreender o contexto técnico e tecnológico, organizacional e social em que a sua arte é exercida e integrar-se de maneira natural no ambiente que opera focalizando-se nos resultados e não nas suas pretensões pessoais.

A capacidade de condução e mediação de processos de ensino-aprendizagem é outra ferramenta indispensável, na medida em que, atualmente, o formador é um facilitador/mediador da aprendizagem.

O domínio do saber-ser está relacionado com o comportamento e atitudes do “profissional” no seu local de trabalho, ou seja com o social, a sua relação com o meio envolvente, a responsabilidade, a comunicação, a tolerância, o espírito crítico e autocrítico.

Finalmente, as competências do formador militar passam rigorosamente pelas dimensões cognitivas, que traduzem as qualidades intelectuais e técnicas, as dimensões afetivas (ou humanísticas), que têm a ver com o julgamento moral e social e por fim com a dimensão psicomotora, condição psicológica e física do formador.

Assim, julgamos ficar respondida a QD 3, “Que competências e perícias são necessárias para um formador militar satisfazer requisitos de qualidade”? pois as competências indispensáveis para um formador militar de qualidade são características cognitivas, afetivas (humanísticas) e psicomotoras do agente de formação, bem como o princípio de colocar o formando no centro de todas as atenções do processo”, pelo que consideramos validada a respetiva Hip3.



4. Sistema de Ensino e Formação das FAA - Meios e Processos para a garantia da Qualidade

a. Generalidades

A avaliação da qualidade do E&F, pela sua importância, constitui uma das metas a atingir pelas chefias das FAA, objetivando o alcance da qualidade, da eficácia e da eficiência do SEM.

Os esforços a desenvolver para atingir rapidamente este desiderato implicam que as políticas que forem definidas e prioritizadas para a melhoria da FF, incluam a adaptação, melhoria e desenvolvimento do sistema de avaliação e de acreditação da formação, inicial e continua.

A definição de medidas claras de avaliação da qualidade constitui um indicador bastante importante, uma vez que permite medir se a qualidade da FF é efetiva e eficiente, permitindo afinar estratégias para a sua melhoria sistemática.

b. Análise das lacunas existentes

Esta investigação permitiu detetar e identificar um conjunto de lacunas existentes no SEM das FAA, que se constituem em fatores condicionantes e impeditivos, em muitos casos, para a prossecução de projetos que visem o normal funcionamento do E&F.

Estas lacunas incluem aspetos como: i) a ausência da legislação⁵ e normas que regulam o seu funcionamento; ii) os recursos humanos, a todos os níveis carecem de formação pedagógica de base, os meios; iii) os processos de E&F são bastante incipientes e ausentes em determinados casos; iv) as infraestruturas constituem um verdadeiro desafio, uma vez que alguns EE funcionam em instalações inapropriadas para a ação de formação; v) a formação e a avaliação são conduzidas sem a observância das normas existentes; vi) o fraco envolvimento das entidades de tutela, no que respeita ao apoio e acompanhamento das ações, entre outros.

Pela sua importância, abordaremos algumas destas lacunas, indicando no final algumas pistas para sua mitigação do seu impacto negativo no SEM.

(1) Legislação e Normativos do SF

Apesar dos esforços empreendidos pela atual chefia da Direção Principal de Preparação de Tropas e Ensino do Estado-Maior General das FAA, na elaboração de um vasto conjunto de anteprojetos de normativos legais, para posterior remessa aos órgãos

⁵ O SEM não é respaldado por lei própria e por consequência os EEM funcionam à margem das leis que vigoram no País sobre a organização, criação e funcionamento de Sistemas de Formação.



competentes, até a presente data o SEM funciona sem qualquer suporte “legal”, não possuindo legislação própria levando os EEM a funcionar à margem da lei, nomeadamente no que concerne à definição das condições para que um EEM de nível superior seja considerado como tal. Os projetos aludidos constituem apenas enquadramentos iniciais das ações de E&F.

Esta lacuna decorre por um lado pelo facto das FAA funcionarem sem o conjunto de legislação específica nos vários âmbitos da sua aplicação e emprego, sendo apenas salvaguardada pelo que é indicado na Constituição da República. Daí decorre, em nossa opinião, que enquanto o edifício legislativo das FAA (incluindo os RFA) não for aprovado pelos órgãos competentes, o SEM continuará a debater-se com este importante vazio que continuará a ter implicações cada vez mais sérias no processo de ensino-aprendizagem.

(2) Formação das pessoas e a avaliação do processo

O SEF tem feito um esforço no sentido de, com os meios e recursos disponíveis, ir gerando novas competências aos candidatos a formadores. Porém, o facto de os formadores destes candidatos não deterem o conhecimento teórico e outras competências que os habilita a atividade de formação, tem tornado este esforço infrutífero e não tem aportado mais-valias nem resultados satisfatórios ao SEM.

Sendo os formadores detentores de experiências e conhecimentos nas suas atividades de especialidade, quando são confrontados com a necessidade de transmitir esses conhecimentos, deparam-se com grandes dificuldades, pois não possuem os fundamentos teórico-científicos para o efeito.

Os moldes em que são programados e ministrados os cursos de “formação de formadores”, os públicos-alvo e as condições técnicas e pedagógicas oferecidas não são de molde a produzir os efeitos esperados, pois o paradigma adotado não observa nem persegue as fases identificadas nesta investigação e que se alinham com os SGQ.

É igualmente fundamental a formação em contexto de trabalho, que exige que se constitua numa nova experiência coletiva, sendo necessário repensar todas as estratégias aplicadas e o papel do formador.

Há vários aspetos que poderíamos elencar, mas é necessário manter uma preocupação na necessidade de elevação permanente do nível de conhecimento do formador sobre o mundo do trabalho e da organização, de modo a facilitar as modificações dos comportamentos face ao trabalho. Segundo Ollagnier (1991), sugere que não é



suficiente escutar os valores profissionais, devendo o formador ser capaz de entender os discursos dos sujeitos e as componentes das situações de trabalho.

Torna-se assim necessário apelar à experiência e saber explorá-la de modo a explicitar em que medida pode valorizar a formação. Alguns autores concluíram que genericamente que os formadores não estão preparados para perceber e utilizar a experiência do mundo do trabalho, na medida em que a exploração desta experiência profissional requer estratégias e competências específicas, pouco utilizadas e até mesmo desconhecidas. O esforço será em reconhecer a experiência do meio de trabalho, de maneira a que se constitua como um saber colectivo, Ollagnier (Ibidem) indica a existência de distintas abordagens, das quais destacamos duas:

- a abordagem etnológica: análise em profundidade;
- a abordagem de “retorno da experiência”: em que o formando é apoiado pelo formador, que assume o papel de mediador, para o ajudar a explicitar o seu caminho aquando de uma experiência, reconstituindo o “como”, a análise dos erros, e organizar a leitura desta explicitação. Esta abordagem encontra-se no cruzamento de trabalhos realizados no domínio da psicoterapia, psicologia do trabalho e da ergonomia (Ollagnier, 1991).

Quando falamos dos EESM, o quadro tende a melhorar, porque nos últimos anos têm exigido alguma qualidade na admissão dos seus corpos docentes, que ainda assim se encontra distante das exigências para um E&F de qualidade.

A formação das pessoas que servem o SEF, não exclui a obrigatoriedade de os futuros comandantes de EEM sejam detentores de capacidades pedagógicas e de gestão educacional.

Infelizmente, a esmagadora maioria dos comandantes, quer os que estão em funções, quer os que já passaram por elas, não possuem estas competências, o que em nada contribui para correção dos desvios e lacunas patentes na escola. Apesar de, ao nível dos RFA, os seus responsáveis possuírem o poder discricionário para propor e nomear estes comandos, ainda que alertados para o fato de prejudicar o processo ensino-aprendizagem, continua a verificar-se a nomeação de militares que nunca tiveram contato com a área de E&F nem possuem formação na área.

A avaliação, como referimos, é um processo de grande importância, sem o qual, não se consegue medir qualitativamente o produto final do E&F, nem determinar nos



aproximamos do nível pretendido. Neste particular, o sistema de avaliação e as modalidades ainda estão por definir.

(3) Meios e Processos consistentes e científicos

O sistema vive assim numa carência extrema no que diz respeito aos meios para apoio ao PEA em todos os EEM. Meios como sistemas de projeção, informáticos, eletrónicos, laboratórios diversificados, paquetas e esquemas, infraestruturas, (campos de tiro, tancódromos e outros) transportes, combustíveis e lubrificantes, aeronavais e plataformas marítimas, não existem e quando existem, encontram-se em avançado estado de degradação, não sendo possível a sua utilização.

Os processos são utilizados involuntariamente porque não estão definidos em políticas próprias como seria desejável e então os formadores e líderes agem intuitivamente, efetivando a sua aplicação de um modo esporádico e pouco sistematizado.

Portanto, processos alinhados com SGQ, gestão por processos e outros são ainda uma utopia, pelo que ter-se-á que trabalhar o quanto antes, visando a alteração do quadro atualmente existente. Como daqui se pode inferir, sem os meios e nem os processos, nenhum SF é capaz de produzir os efeitos baseados na qualidade.

(4) Comprometimento e envolvimento das lideranças

Um outro aspeto importante e que considero outra lacuna, tem a ver com a falta ou pelo menos aparente falta de envolvimento das chefias, a todos os níveis, com os processos de E&F, parecendo-nos que preocupam-se simplesmente com o produto requerido, não se importando com o processo como um todo.

(5) Recursos Financeiros

Neste processo os recursos financeiros são um fator fundamental para que o sistema e os meios do funcionem e possam garantir a qualidade desejável. Um SF deve ser autónomo financeiramente para fazer face aos encargos relacionados com a formação propriamente dita, com as atividades de Investigação, Inovação e Desenvolvimento e com a sua sustentação.

O SEM infelizmente não tem sido capaz de desenvolver-se, também, pelas restrições orçamentais à que tem sido sujeito usando-se os tradicionais métodos expeditos que colidem com a sistematização necessária. Ora, quando em pleno século XXI, em que a competitividade e desenfreada e as mutações de cenários ocorrem sem nos permitirem a adaptação num curto espaço de tempo, conviria que as pessoas e os meios estivessem



minimamente preparadas para o efeito, pelo que assume urgência uma preparação global, que torne os formadores capazes e tecnicamente formados.

(6) Estruturas e Processos de Qualidade

Mesmo que o suporte legislativo do SEM não seja aprovado, os processos tendentes a adoção de um SGQ deve ser implementado, quanto antes, exigindo a elaboração, estudado e difusão a toda a organização de normativos internos que enquadrem o E&F. Em nosso entender, é possível pautarmos as alterações a introduzir pelos processos de qualidade já referenciados, mesmo que o suporte legislativo não esteja aprovado, até porque as missões que as FAA cumprem no contexto regional, africano e internacional, não têm dependido da existência ou não da legislação específica.

As FAA têm que aprimorar as suas capacidades para estarem em iguais condições de qualquer outra força militar, para cumprir as missões nos diferentes contextos.

A existência, em primeira instância, de processos e estruturas de qualidade na organização como um todo, será um passo bastante importante para a prossecução destes desideratos, podendo despoletar o levantamento de um SGQ na formação que seja extensível e tenha reflexos noutros sectores da vida as FAA.

c. Propostas para a melhoria dos meios e processos para qualidade do SEM nas FAA

O presente trabalho permitiu-nos uma visão global sobre o que os Países mais “avançados” realizam para atingirem os padrões de qualidade da formação. O *Benchmarking* entre os modelos de Portugal e do Brasil, trouxeram um contributo valioso para a compreensão do fenómeno formação versus qualidade na instituição militar. É esta constatação que nos levam a apresentar os nossos modestos contributos e propostas que têm simplesmente a intenção de melhorar os processos e os meios do SF das FAA, para que atinja a qualidade requerida.

No Anexo G apresentamos de modo mais detalhado a qualidade dos processos, os Meios e recursos para a qualidade do E&F a aplicar nas FAA.

O SEM das FAA deve perseguir e cumprir os mais elevados requisitos africanos e internacionais de E&F de modo a permitir que os seus quadros estejam ao mesmo patamar com os outros militares, coletivo e individual, e deve apostar no envio de quadros das FAA para frequência de cursos no exterior, preferencialmente em Portugal e Brasil, não apenas pela elevada qualidade do E&F destes países, mas pela facilidade da linguística.

Qualquer um dos RFA portuguesas, deve ser tido como exemplo na FF para as FAA por possuírem SGQ.

A figura nº 3 exemplifica o conceito de Sistema de Formação Profissional da Marinha de Guerra portuguesa.

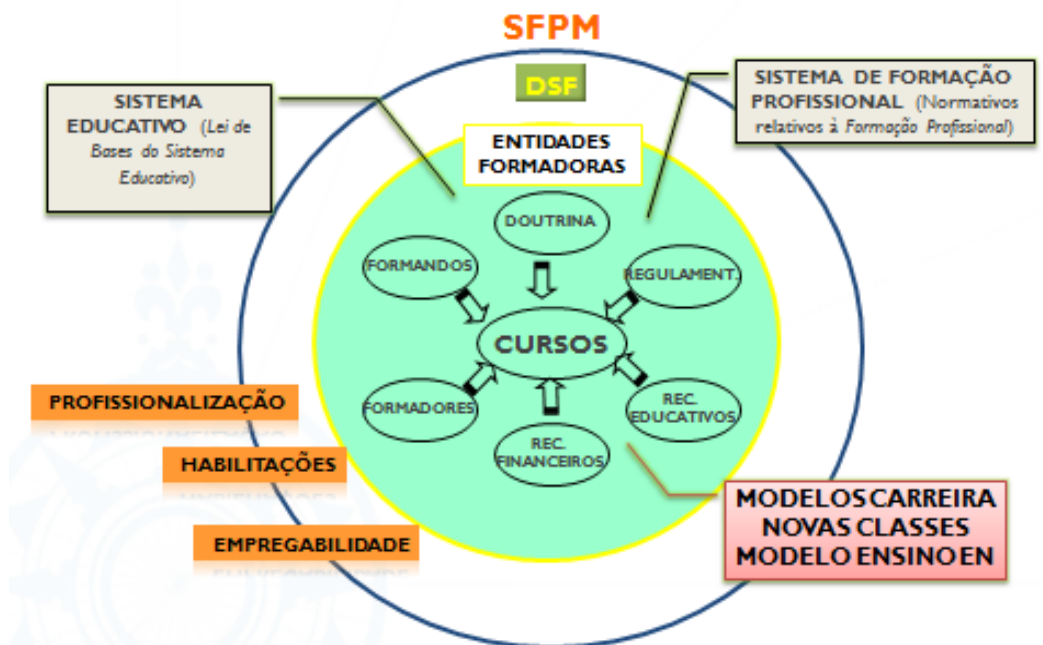


Figura nº 5: Conceito do Sistema de Formação Profissional da Marinha de Guerra Portuguesa

Fonte (Marinha Portuguesa, 2005)

(1) Competências e Perícias necessárias para que um formador satisfaça os requisitos de qualidade

As competências específicas, obrigatórias, para que o formador das FAA satisfaça os requisitos de qualidade, resumem-se em: i) Cognitivas - relativas ao conhecimento intelectual, técnico-profissional e pedagógicos; ii) Afetivas - que estão relacionadas com as qualidades Pessoais, Relacionais e de Comunicação; iii) Psicomotoras - que têm a ver com as capacidades físicas requeridas ao formador militar inerente a profissão das armas.



Na tabela nº 4 apresentamos a descrição das competências detalhadas e exigíveis em Portugal e que bem sustentam o que indicamos anteriormente:

Tabela nº 4: Competências do Formador exigíveis em Portugal

Fonte: (Autor, 2014)

Áreas de competências	Critérios de análise
Competências Pedagógicas	Conceção do Plano Guia de Sessão (PGS)
	Conceção / seleção de ajudas didáticas
	Apresentação da sessão
	Estratégia de motivação
	Comunicação dos objetivos da sessão
	Desenvolvimento de atividades
	Utilização do PGS
	Utilização de métodos e técnicas pedagógicas
	Utilização dos recursos didáticos
	Formulação de perguntas
	Resumo da sessão
	Avaliação da aprendizagem
Competências Técnico-Profissionais	Diagnóstico / revisão dos conhecimentos anteriores
	Domínio dos conteúdos
	Sequência dos conteúdos
Competências Pessoais	Responsabilidade, Espírito de iniciativa e Autoconfiança
	Atitude perante a formação, domínio dos conteúdos e criatividade.
	Gestão do tempo
Competências Relacionais	Empatia e Interação com os formandos
	Motivação e Liderança (gestão do grupo)
Competências de Comunicação	Capacidade de expressão, fluência verbal e dicção
	Linguagem e capacidade para dinamizar a comunicação.
	Volume e modulação da voz
	Gestos e movimentos
	Contacto visual



Finalmente, e considerando a extensão do território angolano, as grandes debilidades do formador das FAA e a necessidades de concentrar esforços e meios para que a formação garanta a qualidade, propõe-se a criação de um Estabelecimento de Ensino especificamente voltada para o desenvolvimento de competências nas áreas pedagógicas e coordenação pedagógica, metodológicas, gestão da formação e de comandantes e Diretores de EE, psicopedagogia e orientação educacional e desenvolvimento de línguas (português, inglês, francês e russo), tornando-se necessário e urgente empreender ações vigorosas para a alteração do atual quadro.

d. Síntese Conclusiva

O presente capítulo permitiu analisar minuciosamente as lacunas identificadas do SEM, sendo a destacar a ausência de legislação e normativos enquadrantes, a ausência de políticas de qualidade, dos meios e processos que funcionem encadeados, das infraestruturas de apoio a atividade de E&F, da formação de formadores, da avaliação interna e externa.

Destas constatações resultaram um conjunto de propostas que, em nossa opinião, contribuirão de forma decisiva para que o sistema funcione de acordo com as normas de qualidade em vigor, a nível nacional e internacional, consubstanciadas na elaboração e aprovação da legislação, construção e/ou reconstrução e apetrechamento das infraestruturas, a definição de objetivos de formação e referencial de curso, a criação de um estabelecimento vocacionado para a formação de formadores e afins, a certificação do sistema, o enquadramento de estruturas da qualidade a todos os níveis da organização, o estabelecimento de convénios com instituições no exterior do país.

Analizadas as lacunas existentes no SEM das FAA e os meios e processos para a garantia da Qualidade, conclui-se que as lacunas existentes influenciam em grande medida a fraca qualidade dos formadores e os meios e processos existentes apresentam um claro desalinhamento com as “políticas” de formação.

Foi igualmente constatado que a não acreditação do sistema, sujeitando-se a avaliações interna e externa, periódicas, está na base desta fraca qualidade, sendo para tal necessário a adaptação do futuro modelo do Sistema de Formação das FAA de modo a eliminar as principais barreiras que resultam da falta de alinhamento entre as políticas de formação, os processos e os meios necessários, pelo que consideramos validada a Hip 4 que responde à QD 4.



5. Conclusões

A relevância do papel do formador na organização militar, radica na sua postura como elemento transformador e modelador, fazendo com que o cidadão comum se torne num profissional da instituição, altamente qualificado, enfrentando missões cada vez mais exigentes, operando meios complexos, atuando em ambiente crescentemente volátil, incerto, complexo e ambíguo, assumindo na atualidade uma dimensão mais vasta do que alguma vez se podia imaginar.

Os meios e a técnica, cada vez mais complexos, exigem uma aprendizagem cada vez mais rigorosa, eficaz e voltada para as necessidades operacionais, concorrendo para tal um Sistema de Ensino e Formação (SEF) que seja sólido e estruturante, com profissionais altamente capazes e de reconhecida competência técnica, dentro e fora IM.

As Forças Armadas Angolanas (FAA) enfrentam hoje sérios problemas relacionados com a baixa qualidade da formação da maioria dos seus profissionais, que fruto da guerra, não tiveram acesso a uma preparação consistente e voltada para o futuro, situação que tem clara tradução no fraco nível de qualificação do seu produto final, impondo por isso, mudanças rápidas do quadro estruturante do E&F.

A realidade atual, demonstrou que não existe um envolvimento integral de todos os atores em relação às atividades de formação. Sistema, ao nível da sua estrutura de topo e da gestão do pessoal, não tem conseguido ultrapassar as lacunas que foram identificadas na preparação permanente dos seus formadores.

O corpo de formadores das FAA é maioritariamente constituído por oficiais “muito antigos”, e a sua maioria não possui qualificação para o desempenho de funções de docência, situação que também contribui para a fraca qualidade identificada.

As FAA têm a clara noção da necessidade de incluírem na sua agenda de prioridades, ainda que de modo implícito, as questões ligadas com o fazer bem as “coisas”, onde o formador constitui o centro das preocupações. No entanto, o processo de unificação que arrastou-se por cerca de duas décadas fez com que outras prioridades sociais fossem consideradas como principais, em detrimento da organização das FAA com destaque para a formação dos seus efetivos.

A documentação estruturante sobre a organização das FAA, incluindo do SEM é bastante incipiente, existindo apenas anteprojetos e o SEM funciona sem legislação nem



normativos há longos anos, não existindo condições técnicas, materiais e logísticas para o exercício da atividade de E&F com a qualidade requerida.

Modelos como o de Portugal e Brasil foram estudados e constituem modelos ideais a seguir.

A falta de quadros à dimensão das necessidades das FAA, o mau estado das infraestruturas, a ausência de políticas, processos e meios capazes, não apenas de operacionalizar o sistema, mas também para enfrentar os desafios de uma formação de elevado rigor e com forte pendor na qualificação técnica, foram considerados com sendo os aspetos que condicionam a implementação do novo SF afetando a melhoria do E&F.

Existe a convicção da urgência na melhoria de um E&F qualitativamente mensurável, capaz de acompanhar os desenvolvimentos da atualidade, adaptado às necessidades operacionais, pelo que terão de ser tomadas opções para a alteração do atual quadro, pese embora se reconheça que um longo caminho tem de ser percorrido ainda.

Os processos e os meios do SEF das FAA necessitam de ser ajustados às exigências de qualidade, podendo para tal serem tomados como exemplo os sistemas de Formação de Portugal e Brasil, adaptando-os à realidade, recursos existentes e necessidades de Angola, procurando atingir idênticos níveis de eficácia e eficiência. Importa assim considerar os aspetos mencionados na análise comparativa dos modelos referidos e apresentados no presente trabalho. O “Benchmarking” dos SF em Portugal e Brasil, além de permitir efetuar o levantamento das necessidades de implementação, concluiu que a rápida evolução técnica e tecnológica e a qualificação necessária aos formadores, exigem uma elevada capacidade técnica dos seus protagonistas, o que impõe à IM o desafio de uma formação de elevado rigor e com forte pendor na qualificação técnica.

A qualidade nas FAA é, ainda, um paradigma distante da realidade de outras organizações, quer regionais, quer internacionais.

Tal situação deriva, principalmente, em minha opinião, de dois tipos de motivos: i) a falta de um órgão que trate dos SGQ nas FAA, com a responsabilidade de avaliação e certificação das atividades desenvolvidas, em conformidade com as Normas Angolanas estabelecidas e internacionalmente aceites ou reconhecidas; e ii) a falta de instrumentos metodológicos, como um Manual de Qualidade sobre esta temática.

Estas lacunas fazem com que não sejam aplicadas políticas de qualidade nem a formação ministrada atualmente tem sido alvo de avaliações externas, ou mesmo internas,



pelo que não têm seguido a rigorosidade dos processos que se impõe, com reflexos dramáticos para o produto final que é a aptidão dos militares para cumprirem as missões.

Entretanto, esta situação poderá prolongar-se por muito tempo, em nossa opinião, pois a criação dos EMEns superior, como as academias e institutos superiores, cujo processo de implementação já prevê que a base curricular fundamental tenha de se conformar com os critérios estabelecidos pela lei relativamente a criação de IES, baseados na qualidade no E&F, porque está identificada a ausência de estruturas que tratem da qualidade na sua organização.

O processo de acreditação do E&F é um desafio bastante difícil para ser conseguido, se não houver mudanças significativas no atual quadro das infraestruturas de ensino, permitindo a implementação de SGQ, produzindo frutos e resultados no “recurso” que na função militar é mais importante - o homem.

Este investimento encontra-se claramente acima de qualquer outro que se possa realizar, pois aposta nos fatores bases da instituição e na qualidade dos seus elementos. Só assim conseguiremos melhorar o produto operacional no futuro.

Neste contexto assume especial significado a flexibilidade do formador, de modo a conseguir compreender o contexto técnico e tecnológico, organizacional e social em que se integra, focalizando-se nos resultados e não nas suas pretensões pessoais, melhorando a qualidade da formação como missão essencial do cumprimento das tarefas de E&F.

Assim como competências do formador militar assumem relevância as dimensões cognitivas, que traduzem as qualidades intelectuais e técnicas, as dimensões afetivas (ou humanísticas), que têm a ver com o julgamento moral e social e por fim com a dimensão psicomotora, condição psicológica e física do formador.

Como resposta à nossa questão central, as FAA deverão, para além das medidas que foram referenciadas, que julgamos estratégicas e que, no curto prazo devem ser adotadas pelas chefias responsáveis pelo E&F com o apoio da estrutura superior das FAA e o envolvimento de todos os membros da organização, tomar as seguintes ações:

- Definir uma política de qualidade para o SEM nas FAA;
- Conceber e implementar um SGQ, permitindo determinar as principais transformações a materializar para a medição do seu produto, de modo a melhorar o produto final do E&F nas FAA;



- Criar uma estrutura que trate e responda pela Qualidade, num nível ou escalão a ser determinado superiormente, mas posicionado no topo da hierarquia, de modo que possa efetivar o controlo e introduzir as medidas corretivas que considere necessárias;
- Colocar as questões da qualidade no E&F, no centro de todas as discussões da organização, de modo a criar o espírito e a mentalidade sempre focados nos valores e na excelência do seu ensino, condição essencial para a imagem e proficiência das FAA;
- Elaborar o Manual da Qualidade no E&F para as FAA, como instrumento metodológico para regulação das questões inerentes;
- Efetuar a recuperação das infraestruturas e o seu apetrechamento, de modo a criar condições para que o E&F atinja os mais elevados níveis de proficiência;
- Investir na formação de docentes altamente qualificados e na seleção rigorosa dos candidatos a docentes, sendo desejável a criação de um EE vocacionado para a FF;
- Implementar uma abordagem por processos, que seja o modelo privilegiado de organização do E&F, dada a transversalidade que a mesma apresenta.

Assim, a melhoria contínua dos processos, a permanente adequação aos meios, a focalização nas adaptações ao ambiente, interno e externo e a adequação da cultura organizacional permitirão conciliar a formação militar nas FAA, em consonância com as boas práticas e os padrões de qualidade verificados em Portugal e no Brasil.

A implementação das propostas apresentadas em sede do presente trabalho, em nossa opinião, contribuirão de forma decisiva para que o sistema funcione em consonância com as normas de qualidade em vigor, a nível nacional e internacional, perseguindo a certificação do sistema e o estabelecimento de convénios com instituições no exterior do país.

As Lacunas existentes no SEM das FAA, a falta de encadeamento dos Meios e Processos, constituem fatores impeditivos na obtenção da qualidade dos formadores e os meios e processos existentes apresentam um claro desalinhamento com as “políticas” de formação.

Terminamos, apelando para a necessidade de implementação de políticas, modelos, processos e gestão para uma formação de qualidade, pois, a formação quando é levada a sério é um problema de estratégia; estratégia nacional e não militar.



6. Bibliografia

A3ES, 2014 www.a3es.pt/pt/o-que-e-a3es. [Em Linha] Disponível em: www.a3es.pt [Consult. 25 de março de 2014].

Almeida, L et al., 2009. *O coordenador pedagógico e o espaço da mudança*. 7ª ed. s.l.:Loyola.

Altet, M, 2001. *As competências do professor profissional: entre conhecimentos, esquemas de ação e adaptação, saber analisar. Formando professores profissionais: Quais estratégias*. s.l.:s.n.

ALVES, N, 1992. *Formação de professores: Pensar e Fazer*. S. Paulo, Brasil: Cortez .

Ausubel, D P, 1980. *Psicologia educacional Interamerican*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Interamerican.

Bourdieu, P, 1989. *The Social Space and the Genesis of Group*. s.l.:s.n.

Carapeto, 2006. s.l.:s.n.

CEMA, 2004. *Despacho nº 51/04 de 20 de agosto*. Lisboa

CFMT, 2013. *Briefing aos Auditores do CPOG 2013-2014*. OTA, Comandante do Centro. (Autorizada citação)

Chiavenato, I, 1999. *Administração nos novos tempos 2ª Edição, 15ª reimpressão, Editora CAMPUS*. 2ª ed.

Cunha, M I C d, 1989. *O Bom Professor e sua Prática*. Campinas: s.n.

Donnay, J, 2008. *Apprendre par l'analyse de pratiques: initiation au compagnonnage réflexif*. Presses universitaires de Namur. s.l.:s.n.

Educação, I d Q n, 2007. S. Paulo: s.n.

Exército, 1987. *Abordagem Sistémica da Instrução*. Lisboa: Exército.

Exército Português, 2012. *MAD-240-01 Manual da Qualidade da Formação do Exército Português*. Évora: Comando de Instrução e Doutrina.

Exército, 2012. www.exercito.pt. [Em Linha] Disponível em: http://www.exercito.pt/sites/EPI/Paginas/Visao_e_Missao.aspx [Consult. 13 maio 2014].

FAA, 2010a. *Estratégia de Funcionamento do Ensino nas FAA*. Luanda: Chefe do Estado-maior General das FAA.

FAA, 2010b. *Diretriz Estratégica do Ensino*. Luanda: Chefe do Estado-maior General das FAA.

FAA, 2012. *Projeto das Bases Gerais do SEM*. Luanda: DPPTE/EMFGAA.

Frade, 2º Tenente, 2011. *Lição de Sapiência de 18 de fevereiro de 2011*. Lisboa, ETNA.

Franco, 1998. *O Construtivismo e a Educação*. Porto Alegre: Mediação.

Gardner, W L, 2000. *The Pleasures and Pains of Distinct Self-Concepts*. *Journal of Personality and Social Psychology*.

Governo Angolano, 1993. *Lei 2 / 93 de 26 de Março - Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas*. Luanda: Diário da República.

Governo de Angola, 1996. *Decreto-Lei nº 031/96*. Luanda: Governo de Angola.



Governo de Angola, 2001. *Lei nº 13 / 2001 - Lei de Bases do Sistema de Educação*. Diário da República nº 65, I Série ed. Luanda: s.n.

Governo de Angola, 2010. *Constituição da República*. Diário da República I Série nº 55 art 207 e 208 ed. Luanda: s.n.

Ramoa, N et al., 2010. *A gestão da qualidade nas Forças Armadas-. um caso de estudo*.

Lisboa: IESM, TAG CEM - C 2009-2010.

Huberman, 1989. s.l.:s.n.

IANORQ, 2012. *Instituto angolano de normalização da qualidade*. [Em Linha] Disponível em: www.ianorq-angola.org [Consult. 13 de março de 2014].

IPQ, 2012. *Sistema de Gestão da Formação Profissional, incluindo aprendizagem enriquecida por Tecnologia. Requisitos*. Lisboa: Instituto Português da Qualidade - Portugal.

IQF, 2004. *Guia de Apoio ao Utilizador do sistema de acreditação*. Versão 1.04 ed. Lisboa: IQF - Instituto Qualidade na Formação, IP.

Libaree, 2000. *Teachers Reclaiming the Wasteland in the of the Adolescent years of Schooling Middle*. s.l.:s.n.

Longo, 1996. s.l.:s.n.

Lucca, C F B P d, 2014. *Colaboração Oficial Brasileiro* entrevistado pelo autor em 5 de Abril de 2014. (Autorizada citação).

Mari, 1997. *The meaming of "quantity" in measurement*. s.l.:s.n.

Marinha, 2004. *Despacho nº 51/04*. Lisboa: Almirante Chefe do Estado-maior da Armada Portuguesa.

Marinha, 2005. *MESUP 1 - Parte I: Manual da Qualidade da Formação*. Lisboa. Marinha Portuguesa - Superintendência dos Serviços de Pessoal.

Mendes, S. F. P., 2008. www.profala.com/artpsico85.htm. [Em linha] Disponível em: https://www.google.pt/search?q=construtivismo&oq=construtivismo&aqs=chrome..69i57j69i60l2j0l2j69i60.4184j0j7&sourceid=chrome&es_sm=91&ie=UTF-8#q=sebastiana+Fatima+palermo+mendes [Consult. 28 de abril de 2014].

Ministério da Economia e Emprego, 2011. *Guia da certificação de Entidades Formadoras, sistema e requisitos de Formação*. Lisboa: Direção-Geral do Emprego e Relações de Trabalho e Direção dos Serviços de Acreditação.

Nóvoa, A, 2001. *Professor se forma na Escola. Nova Escola*. s.l.:s.n.

Ollagnier, E, 1991. *L'expérience dans la formation en entreprise*. Paris:s.n.

Pacheco, A P R, 2005. issbrasil.usp.br. [Em Linha] Disponível em: www.issbrasil.usp.br/issbrasil/pdfs2/ana.pdf [Consult. 13 de maio de 2014].

Paquay, L, 1998. *Quais Estratégias? Quais competências?*. 2ª ed. s.l.:ARTMED.

Pascoal, 2014. *Conversa com o Cmdt Escola das Armas* entrevistado pelo autor em 03 de Janeiro de 2014. (Autorizada Citação).

Pedrozo, C, 2014. *Apontamento do Adido Militar do Brasil em Lisboa* entrevistado pelo autor em 10 de Abril de 2014. (Autorizada a citação).



- PERRENOUD, P., 1982. *A Herança Cultural*. s.l.:s.n.
- Perrenoud, P, et al., 2001. *Formando professores profissionais: Quais as estratégias, quais competências*. 2ª ed. s.l.:Artmed.
- Piaget, 1978. *Biologia e Conhecimento*. s.l.:s.n.
- Pires, R, 2004. *Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Sílabo Lda.
- Prost, A, 1992. *L'enseignement se'este-il démocratisé?*. Paris: PUF.
- Quivy, R et al., 2008. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5ª Edição ed. Lisboa: Gradiva.
- Schön, D, 1987. *The reflective practitioner*. s.l.:s.n.
- Shewhart, W A, 1931. *Económic Control of Quality of Manufactured Product*. s.l.:s.n.
- SSP, 2004. *Despacho nº 17/04 de 22 de Setembro de 2004*. Lisboa: Marinha Portuguesa
- Stromquist, 2000. *Globalization and Education*. s.l.:s.n.
- Tardif, M et al., 2008. *O Ofício de Professor: história, Perspectivas e Desafios internacionais*. s.l.:Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- UBI, 2009. *Manual da Qualidade*. versão 6 de 20 de agosto de 2009 ed. Guarda: Universidade da Beira Interior.
- Universidade de Lisboa, 2008. *Garantia da Qualidade*. 13 de Outubro de 2008 ed. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Veja, 2009. *Revista Veja*, 13 de Maio, pp. 88-89.
- Yinger, R, 1979. *Rotines in Teacher Planning*. s.l.:s.n.



Anexo D – Enquadramento teórico da Qualidade na Formação

No presente anexo apresentamos o Enquadramento Teórico da Qualidade no Ensino e Formação, que servirá de base à análise do que deverá ser efetuado nas FAA.

1. Política de qualidade

Nas FAA ainda não existe uma política de qualidade no E&F, na verdadeira aceção da palavra, não só por falta de uma visão estratégica coerente sobre a sua importância e atualidade, mas porque ainda não existe clara consciência da sua necessidade.

Caso se pretenda que o produto final do processo do SEM, bem como o serviço por ele realizado sejam reconhecidos segundo os padrões de qualidade reconhecidos, torna-se necessário integrar as práticas e os processos nos padrões definidos pelas entidades certificadoras e estabelecer critérios de qualidade, criando condições para que este produto ombreie ao mesmo patamar com outras organizações congêneres regionais, continental e internacionais.

Para as FAA interessa que o seu sistema de E&F esteja nivelado e harmonizado com organizações de referência, nomeadamente os padrões comuns entre os países da Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP) e outras organizações onde as FAA tenham empenhamento militar e cumpram missões de âmbito internacional.

Um outro aspeto a ter em consideração na definição da política de qualidade no E&F das FAA, é a fraca estrutura da entidade nacional acreditadora (IANQ), situação que abre a oportunidade do SEM se transformar num modelo, se forem assumidas medidas que permitam assegurar a qualidade do produto operacional das FAA.

O projeto das BGSEM fixou um dispositivo de E&F das FAA que é constituído por uma rede de EEM e EMEns de nível superior universitário, cujas bases devem ser desenvolvidas de acordo com as normas técnicas da qualidade para a formação e exigem que sejam emanadas, desde logo, orientações para que todas as normas da edificação destes estabelecimentos, orientem o seu funcionamento no sentido de incorporarem nos seus objetivos, missão, visão e valores a implementação de um sistema de qualidade.

Este projeto pretende que os EEM possam atingir o cumprimento dos normativos legais, a satisfação das necessidades dos RFA, a prestação de serviços de excelência, a utilização das melhores e mais modernas técnicas disponíveis, a garantia da melhoria contínua, a atuação de modo responsável e eticamente correto, o estabelecimento e desenvolvimento de parcerias úteis e a preservação e projeção da imagem das FAA.

Para tal, há necessidade de criar um órgão ao mais alto nível na estrutura das FAA (um Gabinete de Qualidade ao nível do EMGFAA) e órgãos equivalentes nos RF) e nos EEM, com a missão de apoiar a gestão de topo nos assuntos relativos à Qualidade, Ambiente, Segurança, Higiene e Segurança no trabalho, efetuar a gestão, controlo e atualização do Sistema de Gestão de Qualidade das FAA, propor e coordenar as auditorias internas.

Em resumo importa ter uma política, uma missão, uma visão, valores, processos de qualidade, transformar as práticas e fazer com que cada elemento do sistema participe de modo eficaz nas mudanças que são necessárias operar.

2. A qualidade na formação – enquadramento conceptual

Fruto da investigação efetuada, consideramos que a Qualidade da Formação nas FAA engloba a satisfação da proficiência necessária e adequada às competências requeridas para o desempenho de funções e cargos de acordo com o perfil profissional, alinhado com o emprego operacional, adotando procedimentos e normas definidas, não apenas nos Manuais de Qualidade da Formação em vigor nos exércitos em estudo, mas também no normativo existente sobre a matéria.



Como referimos anteriormente, para que a qualidade seja garantida na organização, é fundamental a existência de entidades certificadoras ou acreditadoras que, por intermédio de certificados de acreditação, validem a atividade de uma instituição *a priori* e a vinculem aos padrões de excelência.

No nosso entender, esta acreditação permite contribuir:

Para a elevação da qualidade da formação profissional, para a estruturação do sistema nacional de formação profissional, para a profissionalização e para a solidez da arquitetura das intervenções no domínio da formação, mediante a identificação e o reconhecimento de competências diferenciadas.

Para uma maior utilidade e eficácia da formação profissional, mediante o reforço de uma relação direta e permanente entre o diagnóstico de necessidades, a fixação de objetivos, a qualidade dos processos, a adequação aos públicos-alvo e a avaliação dos resultados.

Para a credibilização das entidades e demais agentes que operam no quadro do sistema de formação profissional, promover as entidades validadas ou acreditadas pelo sistema, mediante o reconhecimento das respetivas competências distintivas.

Para tal urge estimular e dinamizar o funcionamento do E&F e promover um posicionamento de excelência, que congregue e facilite a permuta de metodologias inovadoras, que desenvolvam melhorias no SEM. Pretende-se assim contribuir para um melhor aproveitamento, rentabilidade e utilidade na aplicação e utilização de recursos.

Para tal, é fundamental que sejam satisfeitos um conjunto de condições e exigências mensuráveis, como sejam, a satisfação do destinatário “clientes”, a definição dos requisitos ou das necessidades, a adequação dos meios, a melhoria contínua, o comprometimento de todos e o papel determinante das chefias no estabelecimento de metas e objetivos, na orientação e acompanhamento de todo o processo.

Nas FAA, fruto da situação atual, anteriormente referida, estas considerações assumem especial relevância.

A Qualidade na Formação, nunca deve dissociar-se dos padrões internacionais definidos ou estabelecidos através do conceito “ISO”, que aprova as normas internacionais em todos os campos técnicos, seguindo a normalização que estabelece, para que a qualidade seja assegurada e permanentemente melhorada.

O Sistema de Gestão da Formação Profissional, tem que ser construído com base num perfil de formação, concebido e desenvolvido com recurso aos métodos, meios e a boas práticas de formação acompanhadas na globalidade, mas planeadas e organizadas por processos, onde o controlo minucioso proporcione uma interligação dentro de todo o ciclo formativo, permitindo a certificação desta formação, avaliando-a e induzindo melhorias sempre que se justificar. Tal tem de ser efetivado de acordo com a norma ISO 9001:2008 como referência internacional para a certificação pelo Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

É um processo que deve sempre ser acompanhado pelos responsáveis da gestão da formação, a todos os níveis, devendo despoletar um reinício de todo o ciclo, equacionando-se a análise dos recursos disponíveis.

Na figura nº 4, apresenta um ciclo de gestão da formação profissional em Portugal.



Figura nº 4: Modelo de um Sistema de Gestão de formação profissional

Fonte: (Exército Português, 2012)

O modelo apresentado permite avaliar a aptidão da organização em responder aos requisitos dos seus “clientes”, permitindo responder às exigências estabelecidas na legislação e demais documentação enquadrante da formação profissional, superiormente estabelecidos.

Tendo presente a Norma ISO 9001, o modelo referenciado permite aumentar a satisfação do “cliente” indo de encontro as suas necessidades. Esta abordagem apresenta vantagens substanciais, como o controlo minucioso, assegurando a interligação da individualidade dos processos dentro do sistema, assim como permite a sua conjugação e interação.

Uma vez aplicado ao sistema de gestão da formação profissional, esta abordagem destaca vários aspetos e coloca ênfase em entender e ir ao encontro dos requisitos, em considerar processos como valor acrescentado, em monitorizar e obter resultados sobre o desempenho e a eficácia de cada processo, em promover a melhoria contínua dos processos baseada na medição dos objetivos.

Um sistema de gestão da formação profissional, deve incluir processos que contemplem atividades de gestão, provisão de recursos, realização dos produtos de formação profissional, medição, análise e melhoria, tanto do sistema e seus processos como dos seus produtos.

Os processos necessários para a realização dos produtos de formação profissional, devem evidenciar a capacidade da organização para levar a cabo atividades que integram as diferentes fases do ciclo formativo, bem como uma intervenção especializada em determinadas áreas técnico-científicas.

Assim, esta rede de processos operacionais tem de ser capaz de demonstrar a capacidade da organização para planear a sua atividade de formação, identificar as



necessidades e requisitos dos seus “clientes” para conceber e desenhar os respetivos cursos, visando melhorar o “produto”, para organizar e executar a formação profissional e para avaliar a aprendizagem dos formandos, numa perspetiva da melhoria contínua da qualidade.

Face ao referido fica claro que as FAA têm ainda um longo caminho a percorrer quanto à qualidade do E&F.

3. Indicadores de qualidade e eficácia

Quando falamos de qualidade, referenciamos de algo mensurável existindo para tal, um conjunto de dimensões que vão determinar se um dado produto ou serviço atende aos padrões de qualidade internacionalmente aceites.

Para se conhecer o desempenho de uma organização, é fundamental o estabelecimento de parâmetros de medida que apoiam e facilitam o gestor na tomada de decisão. Medir a qualidade dos produtos e serviços que oferecemos implica aplicar indicadores que permitam identificar as dificuldades e dissintonias dos processos, de modo a poder incidir a ação na sua mitigação.

Um dos modelos mais aplicados como base concetual da qualidade, que não sendo recente é ainda o mais usado na medição da qualidade dos serviços, é o modelo Servqual, que tem por objetivo a avaliação da satisfação dos utilizadores medindo a sua expectativa em relação ao produto, ao resultado ou ao desempenho conseguido.

Trata-se de um modelo aplicável a qualquer organização e é utilizado internacionalmente. Apresenta basicamente 5 dimensões da qualidade de um determinado serviço: i) A tangibilidade do produto, que tem a ver com o fator físico do produto; ii) A confiabilidade, que caracteriza a certeza de que o produto que nos foi prometido é garantido dentro dos prazos e na qualidade acordados; iii) A compreensão, que tem a ver com a capacidade do fornecedor entender as limitações dos seus destinatários e responder-lhes positivamente; iv) A segurança, referente à habilidade de responder positivamente às necessidades, ou seja a capacidade que o fornecedor apresenta em providenciar a satisfação do pedido, num curto espaço de tempo e com a qualidade esperada; e v) A empatia, que tem a ver com a habilidade e disponibilidade do fornecedor compreender o cliente auxiliando-o na tomada da decisão mais ajustada às suas necessidades.

Para além dos tradicionais instrumentos de medidas de desempenho, de que as organizações dispõem, estes indicadores da qualidade devem também designar, sendo este o grande objetivo, se a organização é competitiva relativamente às expectativas dos clientes. Isto significa que os indicadores devem refletir a organização como um todo, indicando linhas de ação e o rumo estratégico a seguir, no intuito de melhorar o produto a oferecer.

Os indicadores, como modos de representação de boas práticas, oferecem várias possibilidades para aferir quantitativa e qualitativamente o desempenho, as características e propriedades do serviço. Ou seja, fornece características específicas que refletem um aspeto da realidade observada e apontam modelos a seguir na melhoria da qualidade.

Normalmente, quando tratamos de indicadores qualitativos, estamos a falar da elaboração e aplicação de questionários que são remetidos aos destinatários, validando o grau de satisfação e permitindo introduzir melhorias no processo.

Para processar os dados quantitativos, usam-se métodos de aferição dos tempos de execução, da quantidade de produtos/serviços prestados e do número de informações disponibilizadas pelo serviço.

Segundo (Mari, 1997, pp. 127-138), “(...) *todas as coisas que podem ser acedidas por intermédio do nosso conhecimento possuem um número; pois sem os números não podemos compreender nem conhecer(...)*”.

Assim, os indicadores quantitativos são igualmente importantes para a melhoria da produtividade e competitividade das organizações.

Feito o enquadramento teórico, no domínio da E&F, os indicadores de qualidade são formulados de acordo com os objetivos da instituição, da sua visão, do seu projeto político-pedagógico. Nestes processos assumem relevância fatores como os recursos (humanos e tecnológicos), o próprio ambiente educativo, a prática pedagógica e a avaliação, a gestão democrática da escola, o ambiente físico da escola, a formação e criação de condições para que os profissionais desenvolvam a sua atividade sem limitações.

A figura nº5 identifica um modelo de indicadores de qualidade na educação e ensino, que consideramos serem adequados ao estudo da E&F nas FAA.

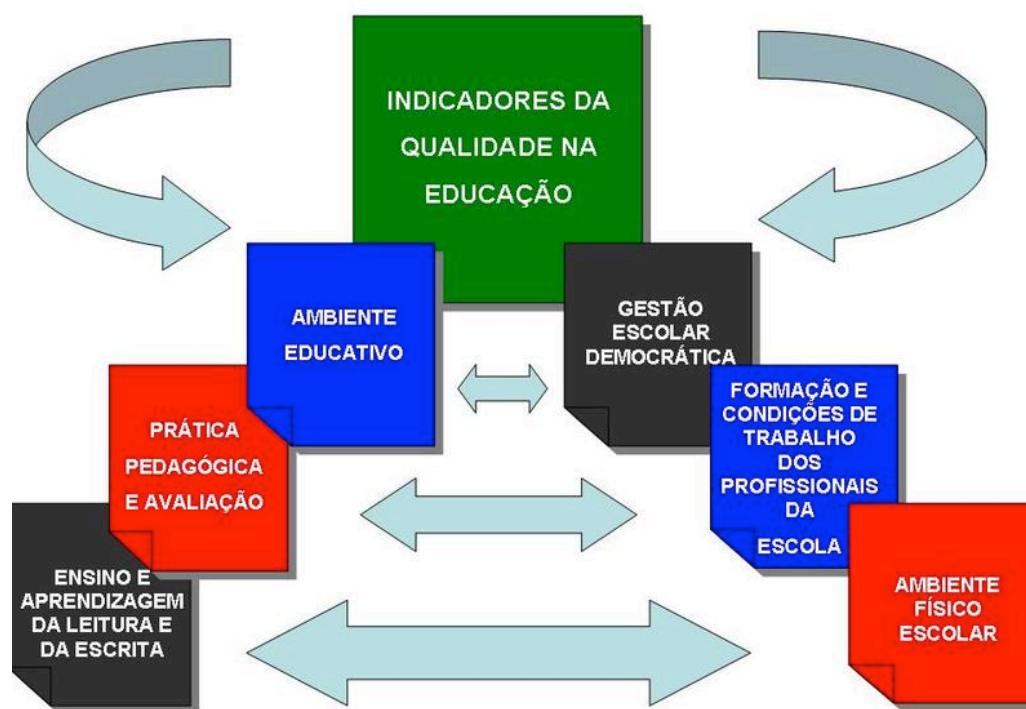


Figura nº 5: Indicadores de qualidade na educação e ensino
Fonte: (Governo do Brasil, 2007)



Anexo F – Referenciais da política de qualidade da agência (A3ES, 2014).

No presente anexo apresentamos os referenciais da política de qualidade da agência A3ES, que servirá de base à análise do que deverá ser efetuado nas FAA.

i) Referencial 1, que define a política e objetivos de qualidade e que tem a ver com a cultura de qualidade, apoiada numa política e em objetivos de qualidade definidos;

ii) Referencial 2, que trata da definição e da garantia da qualidade da oferta formativa e a necessidade de possuir mecanismos para a avaliação da oferta educativa-formativa;

iii) Referencial 3, que salvaguarde a garantia da qualidade das aprendizagens e apoio aos alunos/formandos, possuir procedimentos que promovam e verifiquem a qualidade do ensino e formação e favoreça a aprendizagem dos alunos/formandos;

iv) Referencial 4, Investigação, que quer dizer que o SF deve ter mecanismos de atividade científica e tecnológicas adequadas à sua missão;

v) Referencial 5, relações com o exterior, o que significa possuir mecanismos para desenvolver a colaboração com a comunidade, e participar no desenvolvimento regional continental e internacional;

vi) Referencial 6, que trata dos recursos humanos e que tem que ver com os mecanismos apropriados para o recrutamento, gestão e formação do pessoal docente com a qualificação e competências necessárias para cumprir bem as suas funções;

vii) Referencial 7, que cuida dos recursos materiais e serviços, ou seja, possuir mecanismos para planear e gerir os serviços/recursos materiais necessários para as aprendizagens dos estudantes e para as atividades pedagógicas;

viii) Referencial 8, que cuida dos sistemas de informação, ou seja ter mecanismos que permitem garantir a recolha, análise, tratamento e utilização de informação relevante para a gestão eficaz dos cursos e das atividades;

ix) Referencial 9, internacionalização versus Cooperação;

x) Referencial 10, que tem de tratar da informação pública e ter mecanismos que garantam a publicação periódica de informação atualizada e objetiva sobre os cursos, quais os diplomas oferecidos e demais atividades que desenvolve.

Anexo G – Qualidade dos Processos, Meios e recursos para a Qualidade do E&F a aplicar nas FAA

No presente anexo apresentamos os Meios e recursos para a Qualidade do E&F a aplicar nas FAA, que servirá de base à análise do que deverá ser efetuado nas FAA.

1. Qualidade e Processos

Os objetivos estratégicos da qualidade já foram elencadas em várias oportunidades da presente investigação e podem ser aqui resumidos em: i) apoiar e garantir que as atividades de formação ministradas estão ajustadas às necessidades técnico-profissionais identificadas, de maneiras a elevar os padrões (de qualidade) de desempenho operacional; ii) viabilizar e facilitar a efetiva elevação das qualificações e o enriquecimento do conjunto de competências do efetivo, com base na aprendizagem ao longo da vida, perspetivando a adequação a novos meios e a evolução tecnológica da organização e quase sempre imposta pela globalização; iii) trabalhar, ainda que em convénios, numa primeira fase, e apoiar a o processo para a obtenção de equivalências académicas e a certificação da formação profissional (Marinha Portuguesa, 2005).

Apresentamos na figura nº6 um esquema que, em nossa opinião, responderia aos desafios e permitiria atingir os objetivos enunciados:

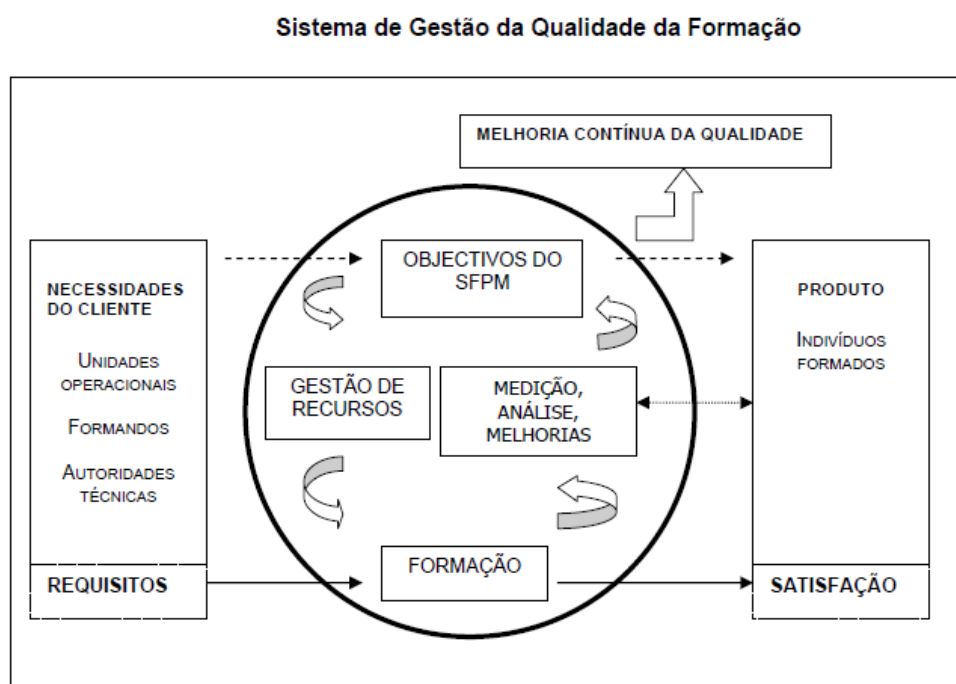


Figura nº 6: Sistema de Gestão da Qualidade da Formação na Marinha portuguesa

Fonte: (Marinha Portuguesa, 2005, p. 4.5)

A qualidade no ensino deve englobar a qualidade nos processos. A exigência, a excelência, a competência e a confiança no ensino ministrado. Engloba também a transparência e a objetividade na avaliação, que consideramos crucial para a qualidade do processo.

A política da qualidade, como documento estratégico que define as linhas de ação, tem de visar um conjunto de objetivos, na avaliação interna e externa e no desempenho das funções.

Ela deve seguir os objetivos seguintes:



- i) garantir o aperfeiçoamento institucional, para que os níveis de excelência no cumprimento da sua missão sejam elevados;
- ii) garantir a existência da análise dos resultados da avaliação interna das Escolas, em documento próprio e periódico;
- iii) garantir a existência de um processo de melhoria da qualidade e a a promoção da cultura de qualidade na organização (Forças Armadas Angolanas);
- iv) garantir que os processos de funcionamento do SEM se caracterizem pela eficiência, eficácia, transparência e que acreditem na existência de um processo de melhoria contínua instalado;
- v) garantir finalmente que existe harmonia na ação das diferentes entidades responsáveis pela garantia da qualidade.

Salvo melhor opinião, as políticas de qualidade para as FAA devem ter como referência as que são seguidas por Portugal, em seguimento as definidas pela agência A3ES, que é a agência europeia de qualidade, e que vão de 1 à 10, conforme referenciamos no anexo F e que já foram identificados como premissas fundamentais para que um SF funcione em consonância com os princípios da qualidade.

Assim, tornando-se necessário e urgente a existência e o desenvolvimento, permanente de um conjunto de processos que operacionalizem o sistema, propomos a adoção: i) de uma política de formação de formadores, baseado nas novas técnicas; ii) do Sistema de Gestão da Qualidade que desenvolva e modernize o ambiente educativo, o E&F; iii) de um Sistema de Gestão do Ensino, Formação, Investigação e Inovação; iv) do Sistema de Cooperação e integração Externa; v) do Sistema de Qualificação dos Recursos Humanos; vi) de projetos de desenvolvimento das infraestruturas; e vii) de políticas de comunicação e informação.

Sendo a avaliação um processo muito importante, dedicamos-lhe um tratamento em separado e com algum detalhe pois constitui o instrumento que permite informar o estado dos processos E&F, os seus resultados e orientar-nos para a ação.

Ela destina-se a apreciar de forma rigorosa, lógica e coerente a forma de intervir no presente, acompanhar a evolução das ações e, finalmente, apurar os efeitos das ações levadas a cabo, para que ela se torne um instrumento de orientação das atuações e contribua para a melhoria dos processos.

Existem dois tipos de avaliação: a Avaliação interna (ou autoavaliação) e a Avaliação externa;

A avaliação interna (ou autoavaliação), permite compreender como foram alcançados os objetivos e metas do projeto educativo-formativo e conhecer pontos fortes e pontos fracos do E&F. Uma lógica aprendente, que desenvolve a avaliação interna de modo a ser autocrítica, contribuindo para a melhoria da qualidade do E&F. O exercício da avaliação interna antecede sempre uma avaliação externa.

A avaliação externa, feita por peritos externos, da Inspeção Geral de Defesa Nacional, da Inspeção Geral do Estado-Maior General das FAA ou dos próprios RFA, têm um olhar crítico sobre a qualidade.

A avaliação interna obedece a um ciclo de gestão próprio, conforme se pode inferir na figura nº7 (Frade, 2011).

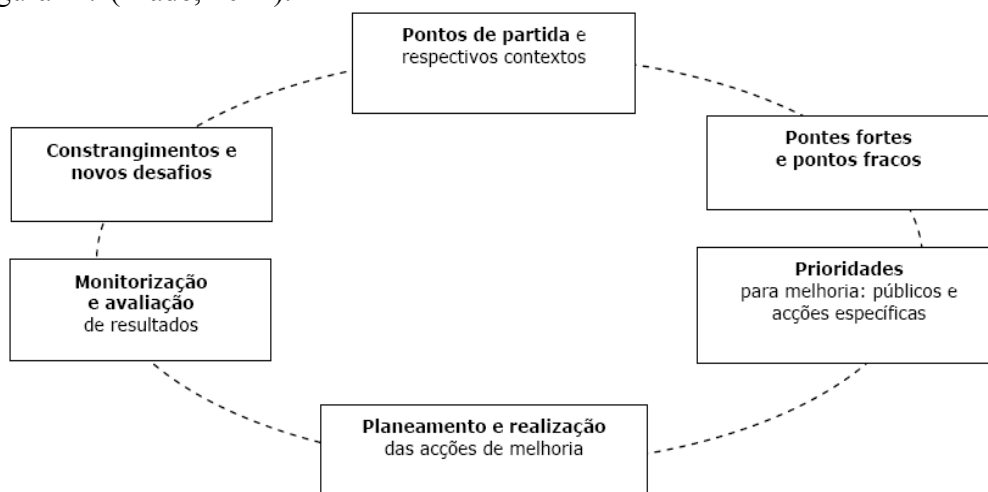


Figura nº 7 - Processo de Avaliação interna das escolas

Fonte: (Frade, 2011)

A autoavaliação permitirá que os EEM angolanos compreendam se os objetivos foram alcançados e para trabalharem na obtenção de uma melhoria contínua da qualidade do E&F.

A avaliação é um instrumento que verifica o funcionamento e o desempenho, permitindo aferir correções ao PEA, rever objetivos e prioridades.

O processo analisa resultados da aprendizagem dos formandos, a satisfação dos formadores, avalia o desempenho destes em termos do cumprimento do plano de curso, dos horários) e avalia o estado das infraestruturas.

As avaliações resultam em relatórios onde são apresentadas conclusões e recomendações fundamentadas, por forma a serem corrigidas as anomalias.

A avaliação interna tem também uma função autorreguladora da qualidade educativo-formativa, necessitando da avaliação externa para lhe conferir credibilidade e objetividade.

Relativamente à avaliação externa, esta atua para fazer a validação técnica e reconhecer a capacidades dos EEM para organizar e realizar cursos, para diagnosticar necessidades e ser capaz de melhorar. Na figura nº8 apresentamos uma possível articulação entre a avaliação externa e interna passível de aplicação nas FAA.

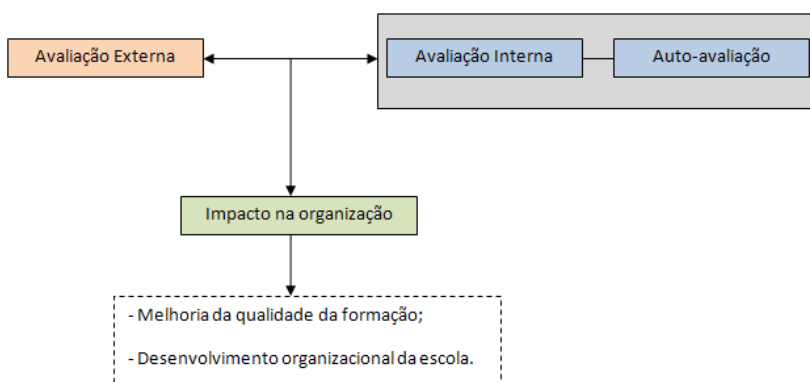


Figura nº 8 - Articulação entre avaliação externa e autoavaliação.

Fonte: (Frade, 2011)



Em termos gerais, os processos associados à E&F, incluem os seguintes instrumentos:

Alunos	Questionários de Reação à E&F das Unidades Curriculares (UC)
Docentes	Relatório das Disciplinas ou UC (Formadores)
Ensino	Relatório de Avaliação das matérias e metodologias do E&F
	Relatório Final do Diretor de curso
	Relatório de Conferência
	Relatório de Viagem ou de Visita
	Relatório de Missão (Cursos no estrangeiro ou fora das Forças Armadas Angolanas)
Investigação	Relatório de Atividades de Investigação e Desenvolvimento

2. Meios Humanos

- Comandantes e/ou Diretores dos EE, definem e implementam a política da qualidade e garantem o seu funcionamento. Delegam a coordenação e supervisão do processo de avaliação e da melhoria da qualidade no Subdiretor de Ensino. Asseguram a cooperação externa.

- Subdiretor Ensino, gere, sob orientação do Comandante e/ou Diretor, as atividades diárias e substitui o Comandante e/ou Diretor nas ausências e impedimentos.

- Conselho Científico - emite pareceres sobre os assuntos relacionados com a orientação científica e técnica do ensino e da investigação.

- Conselho Pedagógico - emite pareceres sobre os assuntos relacionados com a orientação pedagógica, a avaliação dos cursos e o rendimento escolar dos discentes. Emite igualmente pareceres sobre os assuntos relacionados com a avaliação e a qualidade do E&F.

- Coordenadores de Áreas de Ensino, Formação ou Investigação - gerem o Sistema de E&F do EE e garantem a implementação da qualidade. Garantem ainda a qualificação dos formadores e investigadores.

- Conselho de Curso - dar parecer quando estejam em causa assuntos específicos de um curso.

- Diretores/Coordenadores de Curso - gerem os Cursos, apoiam os formandos e elaboram os Relatórios de Curso.

- Gabinetes de Estudos - elaboram Pareceres e Relatórios. Produzem relatórios sobre a adequabilidade das matérias e das metodologias utilizadas.

- Chefes de Gabinetes/Repartição/Departamento da Avaliação e da Qualidade - gerem o Sistema de Gestão da Qualidade da escola.

- Chefe dos Serviços de Apoio - gere os serviços de apoio na Escola. Garante a qualificação dos profissionais da sua área.

- Formadores - ministram as aulas, conferencias, palestras, formação teórica e pratica, e, quando possível, investigar para produzir artigos científicos. Produzem igualmente os manuais, folhetos e todo o material de apoio ao E&F. Elaboram os Relatórios das disciplinas e Unidades Curriculares.

- Formandos - no final do curso devem responder ao Questionário de Reação à Formação (QRF) e ao Questionário de Validação do sistema de créditos, caso exista.



- Comissão da Garantia da Qualidade - coordena o processo de avaliação da qualidade, e emite pareceres sobre os assuntos relacionados com a Política da Qualidade do EE ao Comandante/Diretor.

3. Meios Materiais

O apoio e a integração aos formandos no EEM são realizados pelo diretor de curso, apoiado pelos Serviços de Apoio, em termos de alimentação, alojamento, prática desportiva, estudo, investigação, infraestruturas, ferramentas e instrumentos especiais de E&F, fardamento ou equipamento especial, materiais necessários em termos académico-formativos.

Nos Planos de Curso devem refletir quais os materiais, as condições, as infraestruturas, apoios e mecanismos necessários a cada curso.

Especial atenção deverá dedicada às condições físicas (espaço, iluminação, temperatura, insonorização e conforto académico) das salas de aula, salas de estudo, bibliotecas e centros de recursos. Às condições físicas, de conforto e de limpeza e higiene dos alojamentos; às condições de estudo (iluminação, acesso à Internet) nas salas de aula e nos alojamentos.

Deveras importante o apoio documental, os materiais de apoio ao curso utilizados no E&F (manuais, materiais específicos, documentos de apoio), a documentação disponibilizada pelos formadores, para apoio às respetivas disciplinas ou unidades curriculares. As plataformas informáticas de apoio, são cada vez mais indispensáveis ao PEA.

Assim, os meios serão sempre os tradicionais usados nos EE. Importa, no entanto referir também que deve haver condições para efetuar ensino a distancia, por razões de economia e por razões de extensão do vasto território angolano. Para os cursos que utilizarão metodologias de Ensino a Distancia (EAD) importará selecionar os cursos. Os EE deverão identificar os cursos que deverão converter para a modalidade EAD. Desenvolver a Documentação do Curso, ou seja a alteração da documentação dos cursos de modo a refletir o EAD, e o Desenvolvimento dos conteúdos ou e-conteúdos. Esta modalidade de formação (EAD) não é, nesta fase, aconselhável para a formação de formadores, dada a necessidade do grande rigor na avaliação e os objetivos de qualidade.

Entretanto, deverão ser potenciados os EE com centros de recursos para promover esta modalidade de ensino.

Estes centros de recursos devem ter o seguinte conceito de utilização:

Conceito de utilização: i) assegurar aos alunos ou formandos, independentemente do local onde se encontrem, o acesso aos recursos e fontes de informação necessários à aprendizagem (estudo e investigação); ii) espaço privilegiado para os formandos fazerem os seus trabalhos de investigação e estudo; iii) assegurar a gestão da Biblioteca da Escola; iv) gerir todos os livros, revistas e publicações da escola; vi) local de arquivo de todas as revistas de referência, nacionais e estrangeiras; vii) assegurar o arquivo do material multimédia (armazenar os recursos do E&F existentes em suportes diversos (vídeo, cd, papel)) e ter catálogos em bases de dados de suporte informático, para garantir a pesquisa e o acesso dos formandos; viii) assegurar o ensino a distância sendo um ponto de acesso às plataformas da aprendizagem, aos cursos e conteúdos, particularmente no que diz respeito ao acesso pelos formandos que pretendam utilizar o centro de recursos do EE como local de acesso aos cursos/conteúdos.

